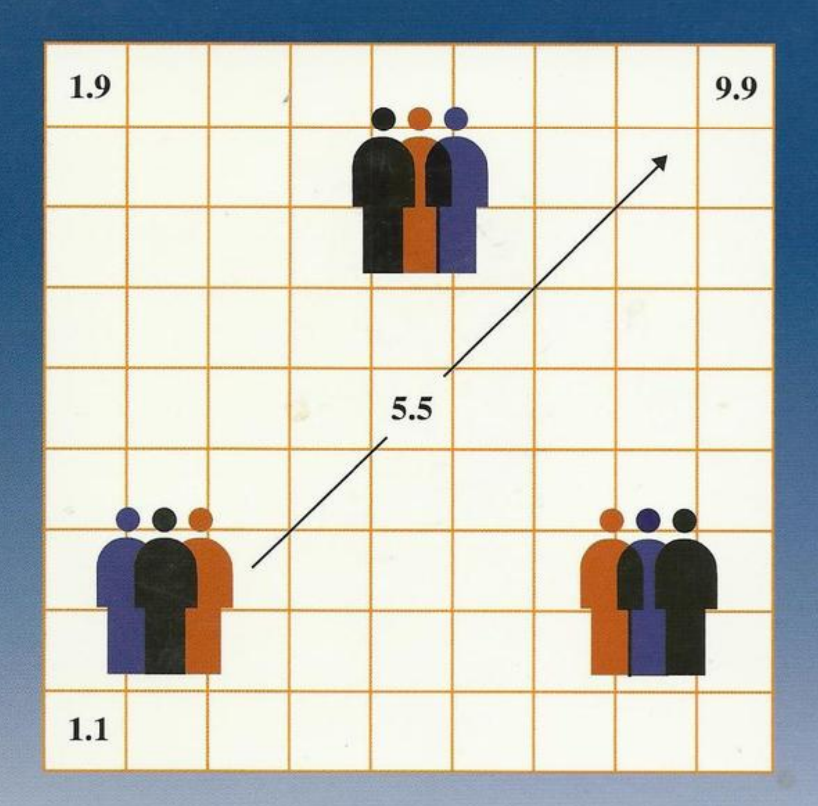
السلوك التنظيمي



تأليف

أ.د. عبد الله بن عبدالغني الطجم

د. طلق بن عوض الله السواط


السلوك التنظيمي
1.9
9.9
5.5
1.1
تأليف
السلوك التنظيمي
المفاهيم النظريات التطبيقات
تأليف
أ.د. عبد الله بن عبدالغني الطجم
د. طلق بن عوض الله السواط – أستاذ مشارك
الطبعة ا
١٤٢٤ هـ /
الدكتور / طلق بن عوض الله السواط
• بكالوريـــوس في الادارة العـامـة من كلية القتصـاد والادارة—جامعة الملك عبدالعزيز عام 1980م.
• ماجستير في الادارة العامة من جامعة بتسبيرج بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1985م
• دبلوم في تنمية الموارد البشرية H.R.D من جامعة ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الامريكية عام 1989م
• دكتوراه في الإدارة العامة من جامعة ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1989م
• وكيل كلية الاقتصاد والادارة للدراسات العليا والبحث العلمي.
• العمل الحالي: أستاذ مشارك بقسم الادارة العامة في كلية الاقتصاد والادارة جامعة الملك عبدالعزيز.
• التخصص: تنظيم وتطوير اداري
• الاهتمامات الحالية: الجوانب السلوكية في الادارة.
لدكتور / عبدالله بن عبدالغني الطجم
ستاذ التطوير التنظيمي، كلية الاقتصاد ,الادارة، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة.
• بكالوريوس الادارة العامة (مرتبة الشرف).
• ماجستير ودكتوراه من جامعة جنوب كاليفورنيا—لوس انجلوس 1982م
• عضو مجلس كلية الاقتصاد والادارة، ومركز البحوث والتنمية، ومجلس الجامعة.
• رئيس قسم الادارة العامة ومدير مركز البحوث والتنمية.
• أستاذ زائر لعدد من الجامعات الأمريكية، كجامعة ولاية كاليفورنيا 1988م، وجامعة اوريجون 1989م، وجامعة بورتلاند 1996م.
• من اهتماماتة ادارة التغير والدراسات المستقبلية.
دار حافظ

الفصول المخدومة (١٣) (١٤) (١٥)

السلوك التنظيمي

المفاهيم - النظرية - التطبيقات

تأليف

أ. د. عبد الله بن عبد الغني الطجم
جامعة الملك عبد العزيز

د. طلق بن عوض الله السواط
أستاذ مشارك
جامعة الملك عبد العزيز

الطبعة الرابعة
١٤٢٤ هـ / ٢٠٠٣م

ح دار حافظ للنشر والتوزيع، ١٤٢١هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
السواط، طلق عوض الله
السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات/ طلق عوض الله السواط، عبد الله عبد الغني الطجم. - ط٢. - جدة
٣٢٤ص ، ٢٤سم
ردمك : ٥-٠٩-٦٥٤-٩٩٦٠
١ - السلوك الإداري ٢- التنظيم الإداري أ - الطجم، عبد الله عبد الغني (م . مشارك) ب - العنوان.
ديوي ٣ر٦٥٨ ٢١/٤٧٥١
قم الإيداع: ٢١/٤٧٥١
ردمك : ٥ - ٠٩ - ٦٥٤ - ٩٩٦٠

الطبعة الرابعة
١٤٢٤هـ / ٢٠٠٣م

دار حافظ للنشر والتوزيع
المملكة العربية السعودية
الإدارة : جدة - حي الجامعة - شارع عبد الله السليمان - أمام كلية الهندسة
ص.ب: ٢٩٧٣ - جدة: ٢١٤٦١ هاتف - ٦٨٧٠٥٨٢ - فاكس : ٦٨٩٥٣٩٢
المركز الرئيسي : شارع عبد الله السليمان - أمام كلية الهندسة - هاتف: ٦٨٠٢٨٨٤
فرع (٢) : شارع الجامعة - أمام دوار الجامعة - هاتف : ٦٨٧١٤٠٠
فرع (٣) : السليمانية - شارع عبد القدوس الأنصاري - بجوار بوابة الجامعة الشمالية رقم٤ هاتف: ٢٥٢٢٢٢٣
www.darhafiz.com
webmaster@darhafiz.com





إلى : من أنار لنا طريق التعلم...



ح دار حافظ للنشر والتوزيع، ١٤٢١هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
السواط، طلق عوض الله
السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات/ طلق عوض الله
السواط، عبد الله عبد الغني الطجم. - ط٢. - جدة
٣٢٤ص، ٢٤سم
ردمك: ٥-٩-٠٩-٦٥٤-٩٩٦٠
١ - السلوك الإداري ٢- التنظيم الإداري أ - الطجم، عبد الله
عبد الغني (م. مشارك) ب - العنوان.
ديوي ٣ر٦٥٨ ٢١/٤٧٥١
قم الإيداع: ٢١/٤٧٥١
ردمك: ٥-٠٩-٦٥٤-٩٩٦٠

الطبعة الرابعة
١٤٢٤هـ / ٢٠٠٣م

دار حافظ للنشر والتوزيع

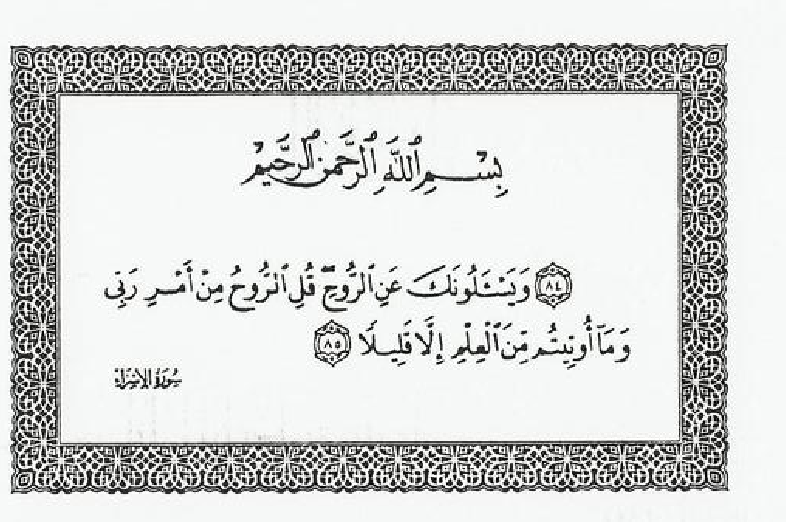
المملكة العربية السعودية
الإدارة: جدة - حي الجامعة - شارع عبد الله السليمان - أمام كلية الهندسة
ص.ب: ٢٩٧٣ - جدة: ٢١٤٦١ هاتف - ٦٨٧٠٥٨٢ - فاكس: ٦٨٩٥٣٩٢
المركز الرئيسي: شارع عبد الله السليمان - أمام كلية الهندسة - هاتف: ٦٨٠٢٨٨٤
فرع (٢): شارع الجامعة - أمام دوار الجامعة - هاتف: ٦٨٧١٤٠٠
فرع (٣): السليمانية - شارع عبد القدوس الأنصاري - بجوار بوابة الجامعة الشمالية رقم٤ هاتف: ٢٥٢٢٢٢٣
www.darhafiz.com
webmaster@darhafiz.com





إلى: من أنار لنا طريق التعلم...





مقدمة الطبعة الثالثة

نحمد الله على فضله ونعمائه ، ويسّرنا أن نقدم كتابنا " السلوك التنظيمي" في طبعته الثالثة ، بعد أن لمسنا مدى الوعي والإدراك من المديرين والعاملين في المجال الإداري ، بأن العنصر البشري هو جوهر العملية الإدارية والتنظيمية ، وأن المشاكل الإدارية والتنظيمية لها بعدها الإنساني ، لذلك كان هدف هذا الكتاب هو تسليط الضوء على المفاهيم والنظريات والتطبيقات في مجال " السلوك التنظيمي " التي يمكن أن تساعد كلّ من هو في موقع اتخاذ القرار على الملاحظة والتشخيص والتحليل والتنفيذ بطريقة علمية، نتمنى أن يجد القارىء ما يفيد .

أ.د. عبدالله بن عبدالغني الطجم & د. طلق بن عوض الله السواط

جدة في ١٤٢١/٤/١هـ الموافق ٢٠٠٠/٧/٣م

مقدمة الطبعة الثانية

نحمد الله على فضله ونعمه التي لا تحصى ، ويسرنا أن نقدم هذا الكتاب "السلوك التنظيمي" في طبعته الثانية ، بعد إجراء بعض التعديلات وتصحيح الأخطاء المطبعية ، ونود أن نشكر الزملاء الذين ساهموا في إبداء الملاحظات سواء كانت موضوعية أو لغوية ، ونخص بالشكر والتقدير سعادة الدكتور / عبد العزيز بن صديق جستنية الأستاذ المشارك بقسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة على ملاحظاته القيمة ومراجعته الدقيقة ، وكذلك سعادة الدكتور /وحيد الهندي الأستاذ المشارك بكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود بالرياض على ما أبداه من ملاحظات قيمة ، ونود أن نؤكد مرة أخرى أنه من دواعي سرورنا أن يستمر هذا العطاء والتواصل بيننا والمتخصصين والقراء لإبداء آرائهم ومقترحاتهم في أي جانب من جوانب هذا الكتاب ، خدمة لطلاب العلم ، والله الموفق .

أ.د. عبدالله بن عبدالغني الطجم & د. طلق بن عوض الله السواط

جدة في ١٤١٧/٩/١٠هـ الموافق ١٩٩٧/١/١٩م

المستفيدون من الكتاب

هـذا المؤلف موجه أساساً إلى طلاب السلوك التنظيمي في مرحلة البكالوريوس في الجامعـات والكليات ، وإلى المدراء والعاملين والمشرفين والأشخاص في المراكز القيادية التي تتطلب مهام عملهم التعامل مع العنصر البشري وتوجيهه .

تنظيم الكتاب

لقد قسم الكتاب إلى أربعة أجزاء رئيسية :

البـاب الأول : أبعاد السلوك التنظيمي .

الباب الثاني : السلوك الفردي داخل المنظمة .

البـاب الثالث : السلوك الجماعي داخل المنظمة .

البـاب الرابع : الأبعاد التنظيمية .

مساهمات المؤلفين

لقـد قام المؤلفان بجهد جماعي ومشترك .. حيث قام الدكتور / **عبدالله بن عبدالغني الطجم** بكتابة الفصول التالية :

مفهـوم السـلوك التنظيمـي – مساهمات العلوم الأخرى – الشخصية – الإدراك والـتعلم – القيادة والقوة – التفاوض – الثقة التنظيمية – التغيير والتطوير التنظيمي .

كما قام الدكتور / **طلق بن عوض الله السواط** بكتابة الفصول التالية :

تطـور السـلوك التنظيمـي – أهمـية دراسـة السلوك التنظيمي – القيم والإتجاهـات – الدوافع والحوافز – ديناميكية المجموعات – الصراع التنظيمي – المناخ التنظيمي.

لقد روعي في هذا الكتاب أمران :

أولاً : أن تكـون موضـوعاته حديثة ومستجدة . وثانياً : أن يكون عرضها متمـيزاً بالبسـاطة والوضوح بقدر الإمكان حتى يمكن للمبتدىء في دراسة السلوك التنظيمـي الإلمـام بالمفاهيم والنظريات والتطبيقات المختلفة .. وإيماناً بأهمية النقد البـناء الهادف يرجو المؤلفان من كل قارىء لهذا الكتاب إبداء آرائه واقتراحاته أياً كانـت عن أي جانب من جوانب هذا الكتاب .. فالكمال لله عز وجل .. حيث سيتم الأخـذ بهـا فـي الطبعات القادمة إن شاء الله خدمة للقارىء وطلاب العلم .. والله الموفق .

عبدالله بن عبدالغني الطجم & د. طلق بن عوض الله السواط

جدة في ١٤١٥/٤/١٥هـ الموافق ١٩٩٤/٨/٢٢م

محتويات الكتاب

الباب الأول

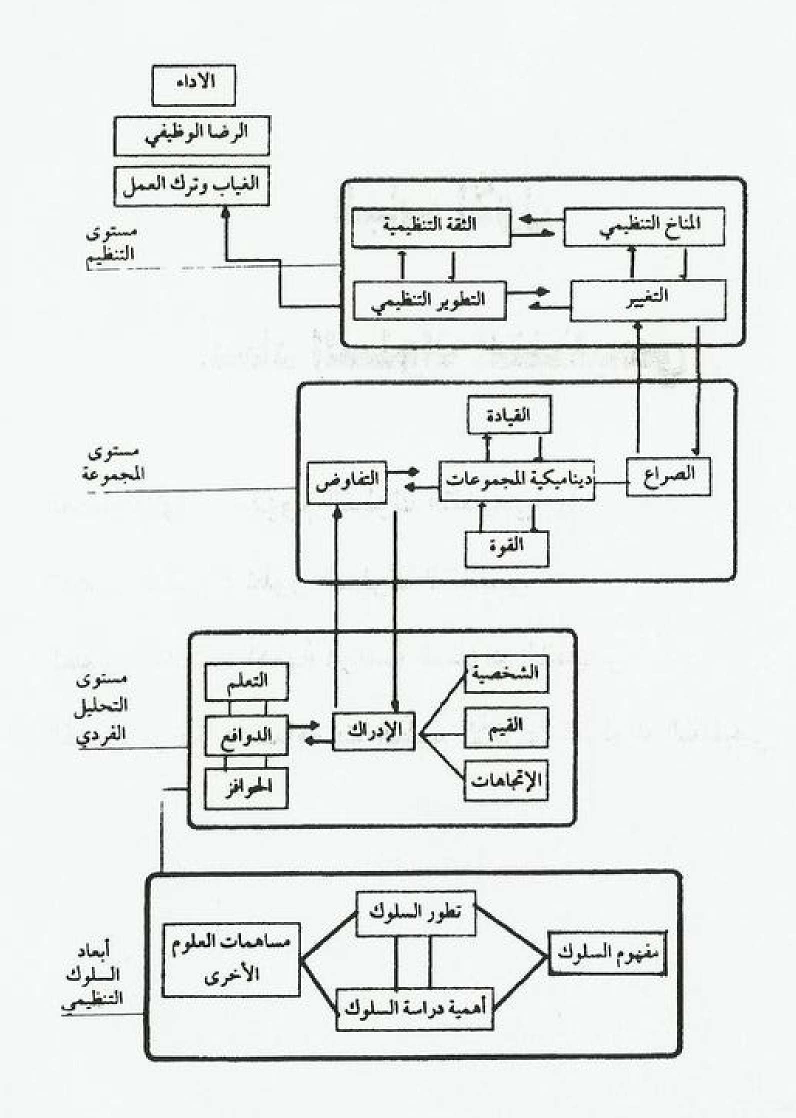
أبعاد السلوك التنظيمي

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

الباب الأول

أبعاد السلوك التنظيمي



مفهـــوم الســلوك التنظيـــمي

The Concept of Organizational Behavior

مقدمـــة :

قــبل الإجابــة عن مفهوم السلوك التنظيمي Organizational Behavior نود الإشـــارة إلـــى أن كل منا تلميذ للسلوك الإنساني حتى وإن لم يكن منتظماً في فصل دراســي أو دورة تدريبــية ، فالقـــاعدة أن هـــناك علاقـــة بين السلوك Behavior والإســتجابة Responses ، فعلــى ســبيل المثال يدرك الأطفال بعد فترة قصيرة أن الإســتجابة والإهتمام تأتي نتيجة البكاء ، وتتوسع بعد ذلك مدارك الإنسان على مر السنين وتتوسع قدرته على ملاحظة سلوك الآخرين بما في ذلك التفسير والتنبؤ كل بطريقـــته الخاصة حسب معلوماته وخبراته المكتسبة ، بل قد يصل الأمر للوصول إلـــى التعميمات التي تصل إلى حد الإعتقاد ، إذاً فالسؤال هو كيف تم التوصل إلى هـــذه التعمـــيمات ؟ والجـــواب هـــو أن الإنسان يصل إلى بناء مفاهيم عن السلوك الإنســـاني عن طريق الملاحظة والإحساس والأقوال والأفكار الشائعة ، وهذا يعني أن معرفتنا قد تأتي مباشرة عن طريق تجاربنا مع الأشياء التي نتعامل معها أو عن طريق خبرات الآخرين .

إن كثـــيراً مـــن المعتقدات قد يكون صحيحاً ، وهناك الكثير الذي قد يجانبه الصواب ، على سبيل المثال :

- إن الإنسان بطبعه كسول .
- كل شخص يمكن أن يشترى بالمال .

– من الصعب تعليم الكبار .

– الوظيفة مدخل للرزق فقط .

كم من هذه المعتقدات صحيح وكم منها غير صحيح ، هذا ليس بالمهم بل المهم أن نكون واعين ومدركين أن كثيراً من تصوراتنا عن السلوك الإنساني قائمة على التخمين لا على الحقائق ، لذلك سوف يساعد الإعتماد على المنهج العلمي لدراسة السلوك الإنساني كثيراً على تفسير وفهم والتنبؤ بالسلوك الإنساني في المنظمات .

تعريف السلوك التنظيمي :

يمكن تعريف السلوك الإنساني في المنظمات أو ما اصطلح على تسميته السلوك التنظيمي :

" بأنه دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات وذلك بغرض انسجام وترشيد تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية "[١].

إن أحد المتغيرات الأساسية في التعريف السابق هو المنظمات Organization والمقصود به الهيكل الذي يتكون من مجموعة من الأشخاص ينسقون جهودهم ويوجهونها نحو تحقيق أهداف محددة .

فالمصنع وكذلك المصالح والهيئات والمؤسسات التي تعمل في مجال الخدمات والمدارس والمستشفيات والمؤسسات التجارية وإدارات البوليس ، كلها تدخل تحت التعريف السابق للمنظمات ، ويستثنى من ذلك العائلة على الرغم من

أنها عبارة عن تنظيم إلا أنها لا تندرج تحت المفاهيم التي سنتناولها .

فالسلوك التنظيمي يميل إلى معالجة مواضيع لها علاقة بالعمل والوظيفة والغياب وترك العمل والإنتاجية والكفاءة .

كما عُرف السلوك التنظيمي :

" بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين ، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته "[٢].

إن هذا التعريف للسلوك التنظيمي يوضح العديد من النقاط الرئيسية :

١ - بجانب التنظيم الرسمي يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات كمجال للبحث والدراسة .

٢- إنه من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة .

٣ - يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دوراً في كيفية سلوك وأداء العاملين، لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجال للبحث والدراسة .

٤ - يؤثر العاملون على كفاءة التنظيم وعلى تحقيق الأهداف .

٥ - حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات في هذا الحقل المتجدد .

صفات السلوك التنظيمي :

يتصف السلوك التنظيمي بعدد من الصفات تتمثل في الآتي :

١ - يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة بأنه طريقة للتفكير وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عدداً محدداً من الموضوعات الأساسية .

٢ - يمكن تصور وفهم السلوك التنظيمي كحقل قائم على المنهج العلمي ، وبذلك فهو ليس ظاهرة عشوائية تقوم على معادلة المؤثر والسبب .

٣ - ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات ، وكنتيجة يرتبط بمفاهيم كالأداء ، وكل ما يتعلق بالكفاءة وما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم .

٤ - يوجد اتفاق فيما يتعلق بالموضوعات والمجالات التي يتكون منها السلوك التنظيمي ، بينما لا يزال هناك قدر من النقاش والحوار حول أي الموضوعات تحظى بقدر أكبر من الأهمية .

٥ - يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة والتفاوض والاتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي .

لماذا ندرس السلوك التنظيمي :

يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات ونشاطاتهم في التنظيم ، حيث تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني تفكيراً وعملاً ، من هنا كان السلوك التنظيمي عنصراً مهماً في الإدارة ، لأن موضوعات السلوك التنظيمي تسعى إلى تزويد

المديرين بالمعلومات الضرورية لفهم الأفراد والمجموعات وكيفية سلوكهم ، لذلك فهي تضيف جانباً هاماً من المهارات الأساسية اللازمة لمتخذي القرارات في التنظيم الإداري .

فالمدير حينما يقوم بوظائفه الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة وتنسيق ومتابعة ، فإنه يكون في أمس الحاجة لمعرفة أثر وواقع قراراته على الأشخاص العاملين طالما أن العنصر البشري هو الغاية وهو الوسيلة لتحقيق الأهداف ، إذاً فمعرفة العنصر البشري يكون أمراً مهماً مثل حاجة المدير للإلمام بالأمور المحاسبية والمالية والتنظيمية ، لذلك فهو يحتاج لمعرفة دوافع العنصر البشري واحتياجاته وكيفية إقناعه وتجنب مقاومته للتغيير والتطوير، من هنا يمكن أن نصل إلى الأسباب والعوامل التي تجعل من دراسة السلوك التنظيمي أمراً ذا أهمية يستحق الجهد والتفكير والدراسة ، بمعنى ما هي دواعي الإهتمام بدراسة السلوك التنظيمي ؟ :

١ - تتميز التنظيمات الحديثة بكبر حجمها وضخامة عدد العاملين بها ، فنتيجة للمشكلات المالية والتنظيمية والفنية وغيرها من المشكلات ينتج عن ذلك مشكلات إنسانية تحتم وجود تنسيق وتفهم للحاجات الإنسانية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

٢ - أصبحت المنظمات إلى جانب كبر حجمها تأخذ بأساليب التقنية الأمر الذي أصبحت معه هذه المنظمات أكثر تعقيداً ، فقد أصبح الأفراد أكثر تخصصاً وأصبحت القوى العاملة تضم العديد من الفنيين والإداريين والمتخصصين وغيرهم ، وقد فرضت التقنية الحديثة على العاملين العمل بطريقة إعتمادية سواء في شكل لجان عمل أو مجالس إدارات مما أوجد معه الحاجة إلى فهم أعمق لعمليات الإتصالات والمفاوضات وحل النزاعات .

- إلـــى جانب العاملين في المنظمات فإن هناك فئة المتعاملين معها سواء طالبي الخدمة أو السلعة ، حيث تدفعهم احتياجاتهم ورغباتهم للسلوك بطريقة مختلفة مــن شـــخص إلـــى آخر وقد تختلف عن سلوك العاملين أنفسهم ، مما يعني الحاجة إلى فهم أعمق لرغباتهم وإحتياجاتهم .

- إن الإنســـان بصـــفة عامة كائن معقد له دوافعه ويختلف تكوينه النفسي أو ما يعـــرف بالشخصـــية الإنســـانية من فرد إلى آخر ، مما يترتب على ذلك أن وجهـــة نظـــر الفـــرد وإدراكه لعناصر وحقائق البيئة الخارجية (من أشخاص وأشياء) تعكس شخصية الفرد نفسه ، فنحن نستطيع أن نفهم الشخص بدرجة أكـــبر إذا نظـــرنا إلـــيه من داخله أي عن طريق تحليل شخصيته الذاتية ككل متكامل .

- قـــد يفشـــل الإنســـان في محاولته للتكيف مع البيئة و ينتج عنه القلق والإحباط والصـــراع الـــذي يهـــدد النفس البشرية ويفقد الشخص توازنه النفسي ، ففي الإلمام بعلوم السلوك ما قد يساعد على حماية النفس البشرية مما يهددها .

- تعتبر الإدارة مسؤولة عن التغيير والتطوير، مما قد ينتج عنه مقاومة العاملين للأفكـــار الجديـــدة ، فدراســـة السلوك توفر للقياديين فرصة بث روح الفريق وتقبل التغيير والتعاون الإختياري والإبداع وجعلهم يتخذون قراراتهم بطريقة أفضل .

- لاشـــك أن المديرين في كافة المستويات الإدارية لن تكتمل لهم مقومات القيادة الإداريـــة الـــناجحة ما لم يقفوا على حقيقة دوافع الأفراد وحاجاتهم ومكونات شخصياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم وميولهم .

ممـــا سبق ذكره يصبح جلياً أن رجال الإدارة والتنظيم في حاجة ماسة إلى أســـاس نفسي لفهم الطبيعة البشرية وتحليل تصرفات الأفراد سواء كانوا عاملين أو

متعامليـــن مـــع التنظـــيم ، وكذلك التنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه وتوجيهه ومعرفة كيفـــية تأثـــير الأفراد في سلوك بعضهم البعض وكذا تفسير الظواهر الإنسانية التي تتمثل في شكل تحديات أو عقبات ، على أساس هذا الفهم والتفسير للسلوك الإنساني فـــي التنظـــيم يمكـــن رســـم السياسات الفعالة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد الوجهة الصحيحة .

إن رجل الإدارة يواجه باستمرار مشكلات إنسانية إلى جانب ما يواجهه من مشـــكلات فنـــية ، وهو في كلا الحالتين يحتاج إلى نظريات تمده بالأسس والمبادئ العلمية التي توفر له سبل معالجة وحل هذه المشكلات .

* * *

الهوامش

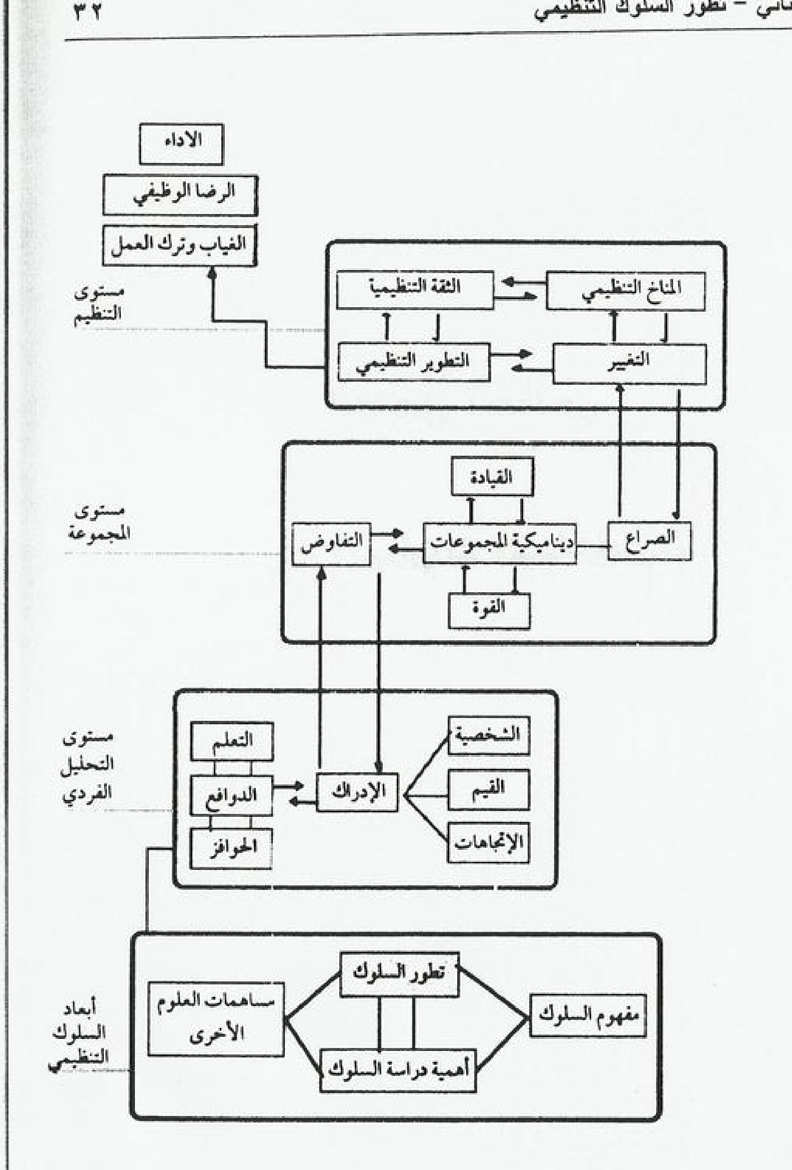
FOOT NOTES

1 - L. L. Cummings, "**Toward Organizational Behavior**" Academy of Management Review, January 1978, pp. 90 – 98.

2 - John Ivancevich, "**Organizational Behavior and Performance**" Good Year Co. Calif. 1977, P. 3.

الفصل الثاني

تطور السلوك التنظيمي



تطـــور الســـلوك التنظيـــمي

Organizational Behavior Development

مقدمـــة :

بـــدأت المـــنظمات الإنتاجية في استقطاب أعداد كبيرة من الأفراد في نهاية القـــرن التاســـع عشـــر الميلادي مع بداية الثورة الصناعية . ظهرت حينذاك أهمية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتأثيرها على أداء المنظمة لعملها وبالتالي على ســـلوك العامليـــن . معظم المنظمات التي سبقت الثورة الصناعية كانت تأخذ الطابع العســـكري حيث تعتبر سلطة المدير أو المالك سلطة مطلقة . في مثل هذه الظروف لم يواجه القادة مشكلة في التعامل مع الجانب السلوكي .

هـــناك العديد من المحاولات من قبل الكثير من الباحثين والمفكرين والكتاب علـــى مـــر التاريخ لدراسة وفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات وأثرها على الإنتاجية .

فلدراســـة أي جانب من جوانب المنظمات الاجتماعية لابد من الإشارة إلى إســـهامات بعـــض المنظريـــن الذين تركوا أثراً جوهرياً في توجيه نظريات العلوم الاجتماعية في العقود الماضية .

يـــرى هـــيل "Hill" وإيجـــان "Egan" أن من الأفكار السائدة في حقل العلوم الاجتماعـــية خـــلال القرن الماضي هو أن هناك علاقة غير متكافئة بين الملاك من ناحـــية وبين العمال . فالأفراد في المنظمات الإنتاجية يتعرضون لعزلة "Alienation"

متزايدة بالإضافة إلى انعدام الشخصية "Depersonalization" على الرغم من أن هؤلاء الأفراد يمتلكون قدرات ومواهب طبيعية . فالعمال في مثل هذه الظروف لا يؤدون أعمالهم برضا وقناعة لإشباع حاجاتهم الطبيعية في الإنتاج وإنما ينظرون إلى العمل كعبء يجب التخلص منه متى ما سنحت الفرصة . فهم يعملون بدافع الحصول على قوتهم اليومي أو لأنهم يرغمون على العمل. فعملهم ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق هدف[١].

كان لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر "Max Weber" (١٨٦٤ – ١٩٢٠م) الأثر الواضح في تطور نظريات المنظمة الإدارية . من وجهة نظره إن أي منظمة – خاصة ، عامة ، دينية ،... إلخ – لابد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل به السلطة من القمة إلى القاعدة . فقد رأى ماكس فيبر تزايد حاجة الدولة إلى التدخل في الأنشطة الإدارية . والبناء التنظيمي في ذلك الوقت لم يكن ملائماً للمساهمة بفعالية في حل المشاكل الاجتماعية والسياسية[٢]. من هذا المنطلق وضع ماكس فيبر مجموعة من السمات والخصائص للجهاز البيروقراطي المثالي Ideal Type Bureaucracy . هذه السمات لابد أن يتميز بها هذا النظام البيروقراطي من أجل أن يحقق أعلى قدر ممكن من الكفاية "Effciency". من هذه الخصائص (١) تقسيم العمل . (٢) ضرورة الفصل بين أعمال الموظف العامة والخاصة . (٣) شغل الوظائف يقوم على أساس التعيين وليس الترشيح . (٤) كل وظيفة تتطلب مهارات معينة ولابد من اختيار الموظف الأكثر كفاءة . (٥) الترقية تقوم على أساس الأقدمية "Seniority" أو الإنجاز "Achievement" أو الاثنين معاً ويؤخذ برأس المشرفين في ذلك . (٦) أداء الموظف لابد أن يخضع لرقابة منظمة. (٧) حق الموظف يتمثل في حصوله على الراتب المجزي والعلاوة[٣].

من هذا يتضح أن ماكس فيبر اهتم بوصف الجهاز التنظيمي المثالي في نظره والذي يستطيع أن يحقق أعلى قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية وأن الحوافز المادية هي العامل الوحيد الذي يمكن استخدامه للتأثير على سلوك الفرد . لكنه قلل من أهمية أو على أقل تقدير تجاهل متغيرات أخرى كالجانب الاجتماعي والنفسي للموظف ، والبيئة الداخلية للمنظمة وما لها من أثر على معنويات الأفراد وبالتالي على إنتاجيتهم . يضاف إلى ذلك عدم مناقشته لمعطيات بيئة النظام الخارجية وما قد يحدث بها من متغيرات تؤثر على كفاءة المنظمة ومنسوبيها .

هذا المنهج البيروقراطي لم يخلو من بعض الآثار السلبية على سلوك الأفراد[٤]:

١ – الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين يضفي نوعاً من الجمود على سلوك الأفراد "Rigidity of behavior".

٢ – عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات ، ميول ، عواطف وأحاسيس ... إلخ قد يدفعهم إلى رفض المنظمة وعدم إظهار الحماس لتحقيق اهدافها .

٣ – فرض نظام آلي على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء "Minimum Standard".

٤ – وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي قد ترغبه المنظمة ، خاصة مع عدم وجود الحوافز المشجعة لتقبل وضع جديد .

٥ – قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين "Hide behind the rules".

سـقمند فرويد "Sigmund Freud" (١٨٥٦ – ١٩٣٩) ركز على وضع مفاهيم حـول حياة الجماعات ، المنظمات والمجتمعات أيضاً . ويرى أن هناك قيود تضعها الجماعة على حرية الأفراد واستقلاليتهم . لكن هؤلاء الأفراد يستخدمون الجماعات والمـنظمات ليس فقط لتحقيق أهدافهم بل لتوفير الأمن ضد الأخطار . ويرى فرويد أن سـلوك الفرد يتأثر بمجموعة من مكونات شخصيته المتمثلة في (١) : الهو "ID" وتحـتوي علـى جميع رغبات وغرائز الفرد وتوجه سلوكه لزيادة المتعة والإشباع الفوري لكل الرغبات (٢): الأنا "EGO" وتتمثل في العقل لدى الفرد . وهي التي من خلالها يوجه الفرد سلوكه لتحقيق الرغبات والحاجات حسب الظروف المتاحة (٣): الأنـا العلـيا "Superego" ويتمثل في الجانب الشعوري السامي لدى الإنسان . وهو الجانـب الذي يحدد السلوك الصحيح والخطأ كما يمليه عليه المجتمع . ويرى فرويد أن هـذه المكونـات لشخصـية الفـرد تعتبر عناصر موروثة ولكنها تتأثر بالتعلم والخبرة[٥].

نجـد أن هناك شبه اتفاق بين وجهات النظر السابقة على أن الفرد دائماً في حالـة صراع مع القوى التنظيمية في المجتمع ، خاصة تلك المنظمات ذات الطابع البيروقراطي الضخم .

المناهج العلمية :

اسـتكمالا لهـذا التطور التاريخي لمفاهيم السلوك التنظيمي سيكون الحديث حـتى نهايـة هـذا الجـزء عـن أربعة مناهج علمية اهتمت بوضع مجموعة من الفرضـيات حـول طبـيعة المنظمات الإنتاجية ووصف كل منها محددات للسلوك الإنسـاني بناءً على هذه الفرضيات . سنبدأ بالحديث عن النظرة التقليدية وتتمثل في

الإدارة العلمية "Scientific Management" ثانياً : المنهج الإنساني "Human Relations" ثالثاً : المنهج السلوكي "Behavioral Approach"، وأخيراً ، الإتجاه التنظيمي أو النظر إلـى المـنظمة كـنظام مفـتوح "Opene system Approach" وأثر ذلك على السلوك التنظيمي للأفراد .

أولاً : الإدارة العلمية "Scientific Management"

تعتـبر دراسـات فردرك تيلور "Frederick Taylor" للوقت والحركة من أهم الإسـهامات فـي مجال الإدارة العلمية . لاحظ تيلور أن كل عمال المصنع يؤدون العمـل بطرق مختلفة عن بعضهم البعض وأن كل منهم لا يؤدي عمله كما يجب . لـذا فمن الممكن تحديد أفضل طريقة للقيام بالعمل-"One best way" من خلال تحديد الحـركة والوقت اللازمين لتأدية كل مهمة . فالدراسة العلمية للحركات لتأدية العمل بالإضـافة إلـى دراسـة الوقـت تمكن من تحديد طريقة أكثر عقلانية "Rational"، موضـوعية "Objective"، فعالية "Effective"، واقتصادية "Efficient" للقيام بالعمل[٦]. بـناءً علـى هذا الاتجاه الحوافز المادية فقط ممكن أن تستخدم لتوجيه سلوك الفرد داخل التنظيم .

علـى الـرغم ممـا وجه إلى إسهامات تيلور من انتقادات على أنها أهملت الجانـب الإنسـاني وتعاملت مع الإنسان كالآلة وركزت على الجوانب المادية فقط كمحددات وموجهات لسلوك الفرد والجماعة في المنظمة إلا أن تيلور أسهم في تقدم حقل الإدارة من خلال إثباته إمكانية دراسة الإدارة بطريقة علمية .

ثانياً : العلاقات الإنسانية "The Human Relations"

الاهـتمام بالجانـب الإنساني في المنظمات الإنتاجية بدأ مع بداية الثلاثينات

الميلادية واستمر حتى هذا التاريخ وهو يمثل القاعدة الأساسية للمبادئ التنظيمية . بدأ هذا الاتجاه بدراسات هوثورن "Hawthorne" الشهيرة للمفكر ألتون مايو " Elton May" (١٨٨٠ – ١٩٤٩م) التي أجراها مع فريق بحثه في مصانع هوثورن(٧).

كانت تلك الدراسات تهدف إلى معرفة العلاقات بين العوامل المادية كالإضاءة ، ساعات الراحة ، طريقة دفع الأجور ... إلخ وبين إنتاجية العامل "Productivity" بناءً على المنهج العقلاني للإدارة "The Rational Approach" كانت التوقعات توحي بوجود علاقة إيجابية بين هذه المتغيرات المادية والإنتاجية . بمعنى أن الإستمرارية في زيادة قوة الإضاءة سيصاحبه زيادة في الأداء من جانب العمال وبالعكس . ونفس النتيجة الإيجابية بالنسبة للمتغيرات الأخرى . لكن نتائج تلك الأبحاث أثبتت خلاف ما كان متوقع . فلم يكن لتلك العوامل المادية الأثر الإيجابي على إنتاجية الفرد ، بل أثبتت التجارب أن الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية أكثر تأثيراً على معنويات العمال وبالتالي على إنتاجيتهم . ويمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسات في الآتي(٨):

١ – العوامل الإنسانية أكثر تأثيراً على مستوى الرضا لدى الموظفين وبالتالي إنتاجيتهم من العوامل المادية .

٢ – أي تجمع بشري ينشأ عنه ما يعرف بالتنظيمات غير الرسمية هذه التنظيمات تضع أنماطاً "Norms" معينة تحمي سلوك الأفراد .

٣ – سلوك الفرد يتأثر بما يمنح له من حوافز معنوية .

٤ – العلاقات الاجتماعية "Social relations" من المتغيرات التي تؤثر في سلوك الفرد وبالتالي على إنتاجيته .

قام فريق البحث أيضاً بدراسة المتغيرات غير المادية كتحسين العلاقات الإنسانية ، طرق الإشراف ، التفاعلات الاجتماعية ، نظام الحوافز والاستقلال الوظيفي . وبوجه عام توصل الباحثون إلى أن العوامل الاجتماعية أكثر أهمية كمحددات لسلوك الأفراد وإنتاجيتهم من العوامل الاقتصادية والمادية(٩).

شستر بارنارد "Chester Barnard" (١٨٨٦ – ١٩٦١م) في كتابه " أداء المديرين " "Functions of The Executive" ١٩٣٨م استعرض حق ممارسة السلطة في المنظمات الإنتاجية . وفي رأيه أن الأوامر التي تصدر من الإدارة العليا قد لا تنفذ من قبل المرؤوسين لسببين أولاً : قد يكون من الصعب وضعها موضع التنفيذ، ثانياً : قد يعتقد المرؤوس أن هذه الأوامر ليست من صلاحيات الشخص الذي أصدرها . برنارد يؤمن بأن المنظمة عبارة عن نظام تعاوني(١٠). لذلك استخدم السلطة يجب أن لا ينحصر على القيادة بل لابد من مشاركة مختلف المستويات الإدارية . فالأوامر الت تصدر من الإدارة العليا بالمنظمة لابد أن تكون مقبولة لدى الأشخاص بالمستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية . وهذا ما أشار إليه برنارد بحيز عدم الاختلاف "Zone of Indifference". كما أكد برنارد على أهمية إيجاد نوع من التوازن "Equilibrium" بين ما يقدمه العامل للمنظمة في شكل عمل ، وقت ، ولاء ،... وبين ما يحصل عليه من المنظمة في شكل راتب ، سمعة ، حوافز ... إلخ. إن إيجاد هذا التوازن بدرجة مرضية لدى العامل سيؤثر على سلوكه وبالتالي يرتفع مستوى أدائه .

دوجلاس مكريجر "Douglas Mccreger" ١٩٤٣م صنف الافتراضات حول ماهية النفس البشرية إلى مجموعتين سمى الأولى إكس X والثانية واي Y(١١). سلوك المدير ، من وجهة نظر مكريجر ، يعتمد على تبنيه لأي من المجموعتين .

أهـم الفرضـيات التـي تميز المجموعة الأولى أن الإنسان بطبيعته لا يحب العمل ويحـاول تجنبه ، يرغب في التبعية ويتهرب من المسؤولية . لتوجيه سلوك الفرد ، بـناءً على هذه الافتراضات ، لابد للمنظمة من استخدام العقاب ، التهديد والحوافز الماديـة إذا رغبت في تحقيق أهدافها . مجموعة واي Y تفترض أن الفرد بطبيعته يحب العمل وتحمل المسؤولية .وليس من الضرورة أن يعمل خوفاً من العقاب وإنما أمـلاً فـي الثواب أيضاً . فالوسيلة الفعالة للتأثير إيجابياً على سلوك الأفراد ، كما يـرى مكريجـر ، هـي إعطاء فرصة للمشاركة الفعالة والرقابة الذاتية ، وإعانة الأفراد على اكتشاف وتطوير تلك الصفات الإنسانية .

هذا المنهج الإنساني لم يخل من بعض المآخذ ومنها على سبيل المثال :

١ - إهمال الجانب التنظيمي الرسمي على الرغم من أهميته في التأثير على السلوك الفردي ، والتركيز على الجانب البشري .

٢ - إهمال أهمية التناقضات والصراعات داخل التنظيم وما قد تفضي إليه من إبداع ، تجديد ، ابتكار ، تغيير ... وهي أمور مرغوب فيها .

٣ - التركـيز فقـط علـى الحوافز المعنوية كموجهات لسلوك الفرد التنظيمي على الرغم من أهمية الجانب المادي للحوافز .

ثالثاً : المنهج السلوكي "Behavioral Approach"

تعتـبر نظـرية إبراهام ماسلو "Abraham Maslow" ١٩٤٣م " السلم الهرمي للحاجـات الإنسـانية " مـن أشهر النظريات التي حاولت تفسير السلوك البشري . السـلوك الإنساني بناءً على هذه النظرية يتحدد عندما يحاول الفرد إشباع رغباته . هذه الرغبات تأخذ شكل هرمي[١٢] . ومن الممكن استخدام الحاجات التي تحتل قاعدة

الهـرم "الحاجـات الفسيولوجية" لتوجيه سلوك الفرد . إذا ما أشبعت هذه الحاجات بدرجـة مرضـية ، علمـاً بـأن الرضا نسبي ويختلف من شخص إلى آخر حسب الفـروق الفـردية ، بـرزت الحاجة التي تليها " الحاجة إلى الأمن " كمحدد لسلوك الفـرد. وهكذا الحاجات الأخرى - الحاجة إلى الاجتماع ، الاعتراف من قبل الغير ثـم حاجـات تحقـيق الذات وتحتل قمة الهرم من ناحية الأهمية - علماً بأن حاجة الإنسـان للاعتراف وتحقيق الذات تعتبر حاجات لا نهائية لذا من الممكن استخدامها دائماً لتوجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة .

هربـرت سـيمون "H. Simon"، الحائز على جائزة نوبل عام ١٩٧٨م " A Nobel Prize"، فـي كتابه السلوك الإداري ١٩٤٩م "Administrative Behavior" اتخذ مـن تحليل صناعة القرار مدخلاً لفهم السلوك الفردي . من وجهة نظره ، المنظمة ما هي إلا مجموعة من الأشخاص متخذي قرارات من أجل تحقيق هدف مشترك . سـلوك هـؤلاء الأفـراد يتأثر بالبناء التنظيمي "Organizational Structure"، نوعية الأسـلوب الاتصـالي المتـبع "Communications" وغيره من الجوانب الرسمية في التنظيم[١٣]. كما يرى صعوبة استخدام مراحل الطريقة التقليدية في اتخاذ القرارات. وذلـك لأن الإنسـان لـه قـدرات عقلية وخبرات محدودة "Bounded Rationality" بالإضـافة إلى عدم توفر المعلومات بالدرجة المطلوبة وضيق الوقت . كل هذا يحد مـن قدرتـه على تقييم جميع البدائل الممكنة "Maximazation". لذا فالقرار يتخذ إذا كان متخذه راض "Satisfy" عن أفضل بديل متوفر لديه.

أحدث هيرزبرج "F. Herzberg" تحول في الفكر الإداري حول العوامل التي تؤثر في مستوى الرضا لدى الفرد وبالتالي على إنتاجيته . فالاعتقاد الإداري السائد قـبل دراسـات هـيرزبرج وفريقه هو أن العوامل التي تؤدي إلى رضا الموظف انعدامهـا يؤدي بالضرورة إلى عدم رضاه . أيضاً العوامل التي تكون سبباً في عدم

رضا الموظف انعدامها سيدفعه إلى مزيد من الرضا .

بإجراء مقابلات شخصية مع ٢٠٠ مهندس ومحاسب وسؤالهم عن آخر موقف جعلهم سعداء أو غير سعداء توصل هيرزبرج إلى أن الاعتقاد السابق حول الرضا الوظيفي كان غير حقيقي[١٤]. فالعوامل التي تؤدي إلى رضا الموظف تختلف عن العوامل التي تسبب عدم رضاه . فالمجموعة الأولى أطلق عليها هيرزبرج العوامل الدافعية "Motivators" وهي العوامل التي يؤدي توفرها إلى زيادة الرضا لدى الموظف . من هذه العوامل : الإنجاز ، أهمية العمل نفسه ، المسؤوليات ، إمكانية التقدم الوظيفي . أما المجموعة الثانية سماها هيرزبرج العوامل الوقائية "Hygienes" هذه العوامل عدم وجودها يسبب حالة عدم الرضا لدى الموظف ويؤثر سلباً على إنتاجيته . لكن وجودها من وجهة نظر هيرزبرج لا يزيد عن رضا الموظف وبالتالي لا تؤثر إيجابياً على سلوكه . ومن هذه العوامل : سياسات المنظمة وإجراءاتها الإدارية ، نظام الإشراف ، العلاقات الشخصية ، الراتب ، الأمن الوظيفي ، ظروف العمل ، العلاوات من وجهة نظر هيرزبرج الإدارة تستطيع أن تؤثر على سلوك منسوبيها إيجابياً باستخدام العوامل الدافعة . وتستطيع كذلك أن تمنع حدوث حالة عدم الرضا والسلوكيات السلبية بتوفير العوامل الوقائية .

ديفيد ماكليلاند "David Mccleland" ١٩٦٦م ، أكد أن الحاجة إلى الإنجاز "Need For Achievement" والحاجة إلى القوة "Need For Power" بالإضافة إلى حاجة الفرد للعمل مع الأصدقاء والأقارب والأصحاب "Need For Affiliation" تمثل العوامل الأساسية التي تحدد نوعية سلوك الفرد[١٥]. فللأشخاص الذين لديهم حاجة إلى الإنجاز نمط سلوكي معين . فهم يضعون لأنفسهم أهدافاً غير خيالية قابلة

للتحقيق ، بها نوع من التحدي لقدراتهم وإمكانياتهم ، يفضلون عدم المغامرة على حساب العمل ، يحبذون التعامل مع المشكلة ومواجهتها وعدم تركها للظروف ، يهتمون بالإنجاز أكثر من اهتمامهم بالعائد من العمل . إظهار السيطرة على مجريات الأمور داخل التنظيم والأهمية هي أهم بواعث السلوك للمجموعة الثانية . بينما العمل مع من يرغب حتى ولو على حساب الأداء تحكم تصرفات أفراد المجموعة الثالثة .

رنسز ليكرت "Rensis Likert" ١٩٧٦م ، يرى أن فعالية المنظمة "Organizational Affectiveness" ورضا منسوبيها "Employee Satisfacton" تزداد عندما يكون النمط القيادي المتبع قائم على أساس المشاركة . فقد قام بتحديد أربعة أنماط "Styles" لإدارة المنظمات الإنتاجية[١٦]:

١ - منظمة قليلة الثقة في منسوبيها ، لذلك نجد أن مشاركتهم في صناعة القرارات معدومة ، والسلطات مركزة بالكامل على يد القيادة العليا . ودوافع العمل هي التهديد والعقاب .

٢ - منظمة تسمح بإبداء وجهة النظر وتعطي قليلاً جداً من الحوافز للتأثير على سلوك أفرادها .

٣ - منظمة لديها بعض الثقة في منسوبيها لذلك تتيح لهم الفرصة في اتخاذ القرارات المحددة ، بينما السياسة العامة والقرارات المهمة تتخذ من قبل الأشخاص محتلي قمة الهيكل التنظيمي .

٤ - منظمة لديها ثقة كاملة في قدرات أفرادها . لذلك يعتبر الأسلوب اللامركزي هو النمط القيادي السائد . وموجه سلوك الأفراد في هذه الحالة هو شعورهم بالمسؤولية تجاه منظمتهم .

ليكرت أكد على أن هذا الأسلوب الأخير أو ما أسماه بـ نظام ٤ "System 4" هو الأسلوب المثالي للتأثير على معنويات الأفراد ورضاهم وبالتالي توجيه سلوكهم إيجابياً . حيث ستنخفض نسبة التذمر ، ترك العمل والغياب بين صفوفهم . كل هذا بالطبع سيزيد من فعالية المنظمة . الأساليب القيادية الأخرى من وجهة نظر ليكرت قد تؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية على المدى القصير لكن على حساب مخزون المنظمة على المدى البعيد من مصادرها البشرية . وهذا الأسلوب كفايته الإنتاجية محدودة .

رابعاً : الاتجاه التنظيمي "Open System Approach"

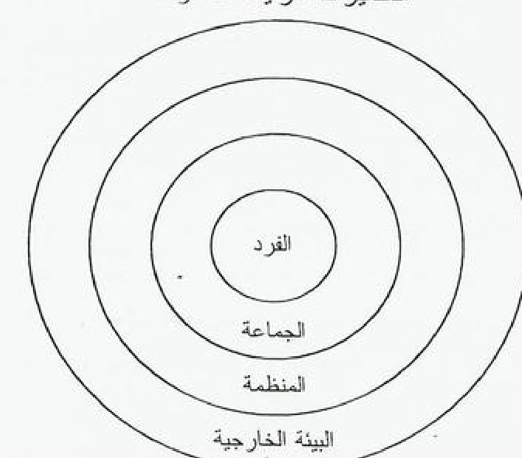
هناك مجموعة من الافتراضات حول ماهية المنظمة :

١ - أنشطتها لابد أن يعتريها نوع من التغيير المستمر لتعكس البيئة التي تخدمها هذه المنظمة .

٢ - هناك مستويات مختلفة من السلوك : سلوك يحدث على مستوى الأفراد " سلوك فردي " سلوك يحدث على مستوى الجماعة " سلوك جماعي " ثم سلوك على مستوى المنظمة . ومن المتوقع أن يختلف سلوك الفرد عن سلوك الجماعة عن سلوك التنظيم . هذه المستويات أيضاً ، في حالة تفاعل مع بعضها البعض . فالسلوك على مستوى المنظمة يتأثر بسلوك الأفراد، ونمط سلوك الجماعة يحدده أعضاؤها ، وسلوك كل عضو يتأثر بما تفرضه الجماعة من قيود وما توفره من فرص . وكلا المستويين يتأثر سلوكياً بالجانب الرسمي في التنظيم . إضافة إلى تأثير البيئة الخارجية على كل المستويات السابقة . (انظر الشكل رقم ١).

شكل رقم (١)

المتغيرات الرئيسة للسلوك



أ - **المستوى الفردي** : سلوك الفرد حصيلة لعملية دمج بعض المؤثرات الخارجية التي يتعرض لها مع خصائصه الفردية " اتجاهاته ، قيمه ، مستوى إدراكه .." بالإضافة إلى ضغوط الجماعة التي ينتمي إليها والأنظمة والقوانين التي تحكم سير العمل وتمثل الجانب الرسمي في المنظمة . مع الأخذ في الاعتبار العادات ، التقاليد، الدين وغيرها من معطيات بيئته الخارجية . كل هذه المتغيرات وبنسب متفاوتة تشكل سلوك الفرد .

ب - **المستوى الجماعي** : الإنسان اجتماعي بطبيعته . لذلك قلما نجد عضواً

في تنظيم رسمي لا ينتمي إلى جماعة معينة . هذه الجماعات ، كما ذكر سابقاً ، تضع أنماطاً "Norms" معينة تحكم سلوك أعضائها . مقابل ذلك تهيئ هذه الجماعات فرص لأعضائها قد لا تتحقق لمن ليس عضواً .

جـ – المستوى التنظيمي : تتم صياغة الأنظمة ، القوانين واللوائح التي تحكم كل ما يتعلق بالمنظمة ومنسوبيها منذ اللحظة الأولى من إنشائها . سلوك الأفراد من قادة ومرؤوسين في المستويات الإدارية المختلفة يتم في إطار ما تفرضه عليهم هذه الأنظمة من قيود وما تهيئ لهم من فرص.

د – البيئة : المنظمات لا تعمل من فراغ ، بل تعتبر جزءاً من العالم الخارجي ، تستمد كل ما تحتاجه من بيئتها الخارجية وتمد هذه البيئة بإنتاجها في شكل سلع وخدمات . نجاح المنظمة يعتمد على كفاءة قادتها للتفاعل بإيجابية مع معطيات البيئة الخارجية للتنظيم .

٣ – سلوك المنظمة يتأثر بالجوانب الاجتماعية والتقنية المتاحة . لذا نجد أن منظمات العمل والإنتاج تشتمل على خصائص النظام المكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض والتي هي في حالة تفاعل مع بيئتها الخارجية .

* * *

الهوامش

FOOT NOTES

1 – W. Hill and D. Egan **"Readings in organization theory a behavioral approach"** (Boston: Allyn and Bacon, INC. 1967) p. 207.

2 – F. Starke and J. Gray :**"Organizational behavior concepts and applications"** 2nd. Edition (Columbus : A Bell and Howell Company, 1980). P. 170.

3 – Ibid. 172.

4 – Ibid. 172.

5 – W. Hill and D. Egan, P. 164.

6 – J. Shafrits and P. Whitback "**Classic of organization theory**" (Oak Park, Illinois: Moore publishing company, INC. 1978), p. 9.

7 – F. Starke and J. Gray, p. 170.

8 – J. McKinney and H. Lawrence "**Public administration : balancing power and accountability**" (OAK Part, Illinois : Moore publishing company INC. 1979). P. 132.

9 – Starke and Gray, p. 10.

10 - McKinney and lawrence, p. 133.

11 - R. Mathis and J. Jackson : "**Personnel contemporary perspectives and applications**" 3rd Edition (New York : West Publishing Company 1982). P. 61.

12 – A. Maslow "**A Theory of Human Motivation**" Psychological Review 50 (1943) p. 370 – 79.

13 – T. Vocino and J. Rabin "**Contemporary public administration**" (New York : Harcourt Brace Javanovich, INC.) p. 81 – 82.

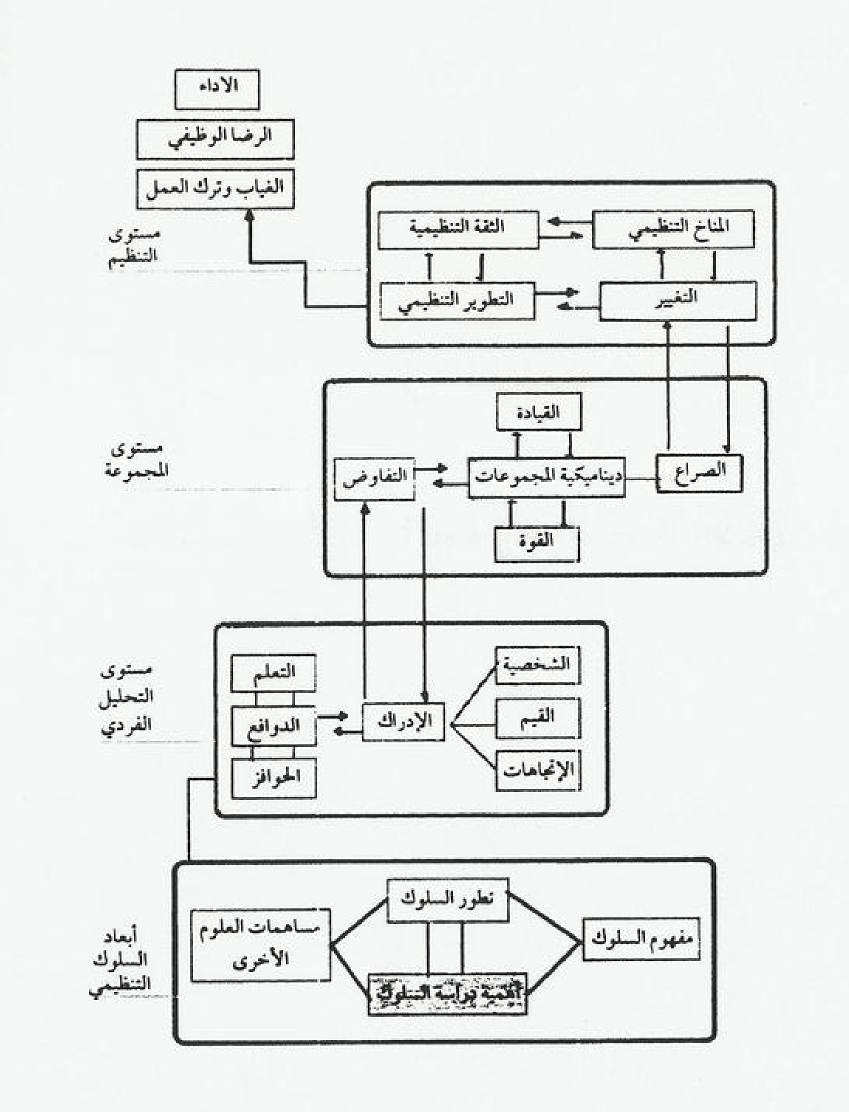
14 – F. Herzberg, B. Mausher, and B. Snyderman, "**The motivation to work**" (New York : Wiley 1959). P. 26.

15 – W. Natemeyer "**Classics of organizational behavior**" (OAK PARK, Illinois : Moore publishing company, INC, 1978), p. 88.

16 – R. Likert "**The Human Organization**" (New York : McGraw-Hill, 1967). P. 125.

الفصل الثالث

أهمية دراسة السلوك التنظيمي



أهميـة دراسـة السـلوك التنظيـمي

The Importance of O. B. Study

مقدمــة :

أدى الـدور المهـم الـذي تلعبه المنظمات والمتمثل فيما تقدمه لنا من سلع وخدمات إلى أهمية دراسة وفهم سلوك الأفراد الذين يمثلون أهم عنصر من عناصر التنظـيم . لـذا حـاول الكثـير من الكتاب والعلماء فهم السلوك الفردي والجماعي للأفـراد داخـل المنظمات . ما هو السلوك المحتمل من فرد جماعة من الأفراد في موقـف ما ؟ ما هي العوامل والمؤثرات التي تدفعهم إلى تصرف ما ؟ لماذا تختلف ردود الفعل من شخص لآخر أثناء تعرضهم لمؤثر خارجي واحد ؟ لماذا نجد بعض المـنظمات أكـثر نجاحـاً مـن الأخرى على الرغم من تشابه الظروف والفرص والإمكانـات ؟ كيف يمكن للفرد أن يؤثر في الجماعة ؟ ما دور الجماعة المتماسكة أيضـاً في التأثير على الفرد وعلى قدرات التنظيم في تحقيق أهدافه ؟ ما أثر بيئتي النظام ، الداخلية والخارجية، على أداء وسلوك الموظف ؟... الحاجة الملحة للإجابة علـى هـذه الأسـئلة وغيرها فيما يتعلق بسلوك الأفراد داخل التنظيم أثبتت أهمية دراسة السلوك التنظيمي .

اعتبارات بنيت عليها هذه الأهمية :

هـناك أيضـاً مجموعـة من الاعتبارات من الممكن أن تستمد منها أهمية دراسة السلوك التنظيمي :

١ - هناك علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية ، المادية والمعنوية ، وإنتاجية الموظف ومسؤولية الإدارة في هذه الحالة معرفة العوامل البيئية التي تؤثر إيجابياً على سلوك الموظف وبالتالي إنتاجيته .

٢ - التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم وما تتضمنه من صراعات ونزاعات تنعكس على سلوكيات منسوبي المنظمة . ولابد للقياديين من استثمار هذه الظاهرة وتوجيهها التوجيه السليم بما يخدم مصلحة التنظيم ولا يعيق تحقيق أهدافه .

٣ - بعض الانحرافات السلوكية من قبل منسوبي المنشأة قد تمثل عقبة في سبيل تحقيق أهدافها . لذا لابد من معرفة أسباب هذه الانحرافات وكيفية علاجها .

٤ - يعتبر الإنسان أهم عنصر في التنظيم ويؤثر سلوكه داخل المنظمة على كفاءة التنظيم .

٥ - الحالات النفسية لدى العامل أو الموظف - من اضطرابات ، توتر ، انفعالات ... إلخ - تعتبر من المتغيرات التي تؤثر في سلوك الفرد وبالتالي على أدائه .

٦ - القيادة تتمثل في القدرة على التأثير ، لذلك نجد كثيراً من المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيراً على سلوكيات المرؤوسين .

٧ - سلوك الفرد محكوم بتلبية رغباته . لذلك لابد من دراسة الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة سد هذه الحاجات . بمعنى آخر ، ما هي أفضل السبل لاستخدام هذه الحاجات لتوجيه سلوك الفرد .

٨ - الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة . فغالباً ما تكون الحوافز

المعنوية أكثر تأثيراً لدى الأشخاص شاغلي المستويات الإدارية العليا ، بينما تؤثر الحوافز المادية إيجابياً في المستويات الإدارية الأقل .

٩ - فهم البيئة الخارجية للنظام وما توفره من فرص وما تضعه من قيود على المنظمة ومنسوبيها وما قد يكون لمتغيراتها من آثار إيجابية أو سلبية على سلوك الفرد .

١٠ - التنبؤ بسلوك العاملين وتوجيهه بما يخدم مصلحة المنظمة عن طريق التحكم في مسببات ذلك السلوك .

١١ - تحديد الفروق الفردية بين الأفراد يساعد على معرفة القدرات والإمكانات الإنتاجية لكل فرد ، وكيف يمكن تنمية هؤلاء الأفراد وتحسين سلوكهم .

١٢ - هناك العديد من الدراسات أثبتت وجود علاقة بين اتجاهات الفرد وسلوكه . ويمكن توضيح هذه العلاقة في الشكل التالي :

A ——————> B

من الممكن التحكم في المتغير الثاني وهو سلوك الفرد المرموز له بحرف B "Behavior" عن طريق إحداث تغيير في المتغير الأول المتمثل في الاتجاهات لدى الفرد المرموز له بالحرف A "Attitude". بمعنى آخر ، أي تأثير إيجابي على اتجاهات منسوبي المنظمة سيكون له أثر إيجابي على سلوكهم .

١٣ - الفرد بطبيعته يرغب في التعلم واكتساب مفاهيم جديدة . فواجب الإدارة إذاً هو تهيئة الظروف التي يستطيع الفرد من خلالها كسب المعارف والخبرات التي تؤثر إيجابياً على سلوكه .

١٤ - تعزيز السلوك المستهدف لدى الفرد . فمثلاً إذا قام الموظف بعمل مميز وكوفئ مادياً أو معنوياً ، فمن المحتمل أن يكون سلوك الموظف أكثر إيجابية

وأن يستمر في أداء عمله بنفس الجودة إن لم يكن أفضل إذا تهيأت له الفرصة . وهذا ما يعرف بمبدأ التأكيد الإيجابي "Positive Reinforcement".

١٥ - سلوك الأفراد محكوم بمعايير التنظيمات غير الرسمية التي غالباً ما يكون هؤلاء الأفراد أعضاء فيها . فهي تأخذ صفة الإلزام إذا ما رغب الفرد الاحتفاظ بعضويته . فهم هذه المعايير والتفاعل معها إيجابياً من أهم مسؤوليات الإدارة .

١٦ - كبر حجم المنظمات الإنتاجية حتم وجود ما يعرف بالتجمعات غير الرسمية "Informal Organizations"، وما ينتج عن ذلك من تأثير على سلوك الفرد. الخيار الأمثل لدى الإدارة للتعامل مع هذه الظاهرة هو احتوائها ودمجها ضمن التنظيمات الرسمية . بمعنى آخر ، تهيئة الظروف التي يستطيع أعضاء هذه التنظيمات تحقيق أهدافهم بما لا يتعارض مع أهداف التنظيم الرسمي .

١٧ - الصراع على مستوى الأفراد والجماعات قد يكون من الأمور المرغوب فيها. فقد يدفع الفرد ويوجه سلوكه إلى مزيد من الابتكار ، التحديد ، التطوير، التغيير ... وكل هذه أمور مرغوب فيها . مسؤولية القيادة إذاً ، كيف يمكن توجيه هذا السلوك لما يخدم مصلحة المنظمة .

١٨ - يعتبر الفرد أهم عنصر في التنظيم . لذا من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا، متى وكيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي .

١٩ - وأخيراً : النظرة التقليدية للفرد على أنه كائن اقتصادي "Economic Man" وأن الإدارة لابد أن تعتمد على الأنظمة ، القوانين ن اللوائح الرسمية والحوافز المادية فقط لتوجيه سلوك الإنسان لم تثبت صحتها . فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح "Open System" يتكون من العديد من العناصر ، بما في ذلك

الإنسان[١]. وهي في حالة تفاعل مستمر تؤثر وتتأثر ببعضها البعض داخلياً ومع بيئتها الخارجية . هذه التفاعلات تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في سلوك العنصر البشري .

* * *

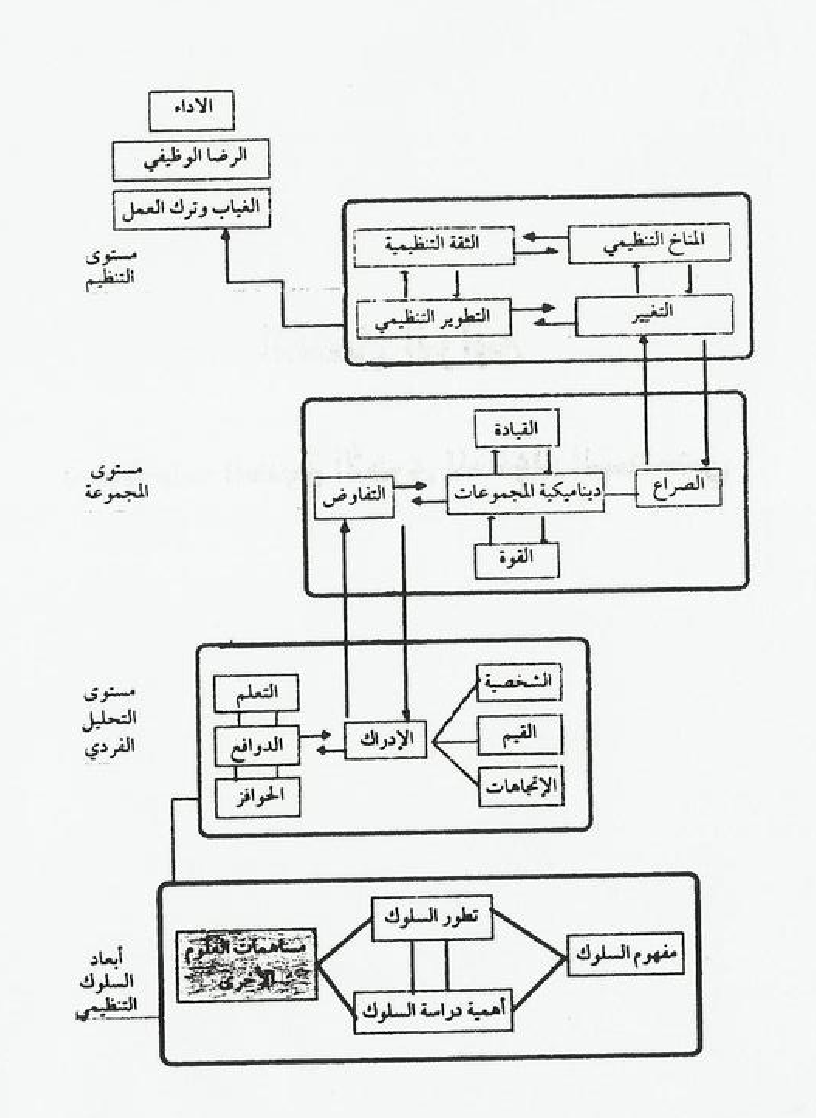
الهوامش

FOOT NOTES

1 – D. Kolb; I. Rubin, and J. McIntyr **"Organizational Psychology Readings Human Behavior Organizations"** 4th Edition, (Inglewood Cliffs N.J. Prentice-Hall, Inc. 1984), p. 590.

الفصل الرابع

مساهمات العلوم الأخرى للسلوك التنظيمي



مساهمات العلوم الأخرى للسلوك التنظيمي

Contributing Disciplines To The O. B. Field

يعتـــبر السلوك التنظيمي أحد علوم السلوك التطبيقي ، ونتيجة لذلك فقد بني علـــى مســـاهمات العديد من حقول السلوك . حيث يمكن القول أن الحقول الأساسية التي ساهمت في إثراء علم السلوك التنظيمي تتمثل في الآتي :

- علم النفس — Psychology
- علم الاجتماع — Sociology
- علم النفس الاجتماعي — Social Psychology
- علم دراسة الإنسان — Anthropology
- علم السياسة — Political Science

مـــن هنا يمكن القول أن مساهمات العلوم الأخرى كانت على مستوى الفرد أو التحليل الجزئي Micro – level كعلم النفس أو على مستوى التحليل الكلي Macro – level كدراســـة المجموعـــات والمنظمات ، حيث ساهمت فيها بقية العلوم ، كعلم الاجتماع والسياسة .

علم النفس :

يمكـــن تعريف علم النفس بأنه " **هو ذلك العلم الذي يسعى لدراسة وقياس وتفســـير وأحـــياناً تغيـــير سلوك الفرد** "[1]، أهتم علماء النفس بدراسة السلوك الفـــردي ومحاولـــة فهمـــه ، و تتلخص مساهماتهم في موضوعات كنظريات التعلم والشخصية وعلم النفس الإداري .

يهتم علم النفس الإداري بمشاكل مثل الاجتهاد العصبي الناتج عن العمل Fatigue والملل وكافة الظروف والأحوال التي تؤثر في كفاءة العمل ، وحديثاً امتدت مساهمات علم النفس لتشمل التدريب والإشراف واختبارات التعيين والقيادة الإدارية والدوافع والحوافز والرضا الوظيفي وتقييم الأداء Performance Appraisal وقياس الاتجاهات وكافة الأنشطة التي تهدف إلى تعديل السلوك الإنساني داخل التنظيم بما يخدم الأهداف والأنماط السائدة .

علم الاجتماع :

بينما علماء النفس ركزوا اهتماماتهم على المستوى الفردي ، كان علماء الاجتماع ينظرون إلى النظام الاجتماعي ككل ، حيث أن الفرد هو جزء من الكل وكان علماء الاجتماع " **يدرسون الناس في علاقاتهم بالأشخاص الآخرين** "[٢] ، وقد ساهم علم الاجتماع في علم السلوك التنظيمي من خلال دراسة المجموعات في التنظيم خصوصاً التنظيم الرسمي ، وساهموا في دراسة ديناميكية المجموعات Group Dynamics والهيكل التنظيمي Structure والبيروقراطية والإتصالات والقوة Power والصراعات Conflicts .

علم النفس الاجتماعي :

يعتبر هذا النوع جديداً نسبياً حيث يحاول دراسة السلوك بين الأفراد ، فبينما علم النفس وعلم الاجتماع يحاولان تفسير السلوك الفردي والاجتماعي على التوالي ، نجد أن علم النفس الاجتماعي يحاول تفسير كيف ولماذا يتصرف الأفراد في نشاطات المجموعات ، إن أحد المجالات الرئيسية التي حظيت باهتمام علماء

النفس الاجتماعي هو مفهوم التغيير Change وكيفية إحداث التغيير والتخفيف من عوامل مقاومة التغيير ، كذلك يهتم هذا الفرع من العلوم بقياس وفهم وتغيير الإتجاهات و الإتصالات وكيفية إشباع الإحتياجات الفردية عن طريق أنشطة المجموعات .

علم الإنثروبولوجي :

يدرس هذا العلم المجتمعات خصوصاً البدائية منها لمعرفة الإنسان ونشاطاته ، فالطريقة التي نتصرف بها هي وظيفة الثقافة التي ننتمي إليها ، والفرق في طريقة التفكير والسلوك بين الأوروبي والعربي وبين سكان القرية والمدينة هي من ضمن اهتمام هذا الفرع من العلوم .

علم السياسة :

ساهم علم السياسة في محاولة معرفة السلوك الإنساني في التنظيم من خلال دراسة سلوك الفرد والمجموعات في البيئة السياسية ، ومن المواضيع المحددة هو دراسة الصراعات Conflicts والقوة Power وكيفية استخدامها لتحقيق مصالح شخصية أو حزبية .

شكل رقم (٢)

مساهمات العلوم الاجتماعية

العلوم الاجتماعية | المساهمات | مستوى التحليل | المخرجات

علم النفس ← التعلم، الحوافز، الشخصيه، التدريب، الاشراف، القياده، الرضاء الوظيفي، قياس الأداء، قياس الاتجاهات، تطويع السلوك ← الفرد

علم الاجتماع ← الأنماط، المواقف، الأدوار، القوة، الاتصالات، الخلافات، ديناميكية المجموعات ← المجموعة

البيروقراطيـــة، نظريات التنظيم، التغيير التنظيمي

علم النفس الاجتماعي ← تغيير السلوك، تغيير الاتجاهات، الاتصالات - مجموعات

أنثروبولوجي ← العقائد المقارنة، الأنماط المقارنة، الاتجاهات المقارنة، الثقافة البيئية

علم السياسة ← الخلافات، القوة، سياسات المنظمة ← المنظمـة

الفرد، المجموعة، المنظمة ← دراســـة السلـــوك التنظيـــمي

بتصرف من :

S . P . Robbins . " Organizational Behavior " (N . J , Prentice - hall , Inc , 1979) P . 8

الهوامش

FOOT NOTES

1 – Robert Silverman. **"Psychology"** (, N.Y. Croft 1981). P.2.

2 – Alvin L. Bertrand, "**Basic Sociology** ", 2nd ed. (N.Y. Croft, 1973). P.3.

3 – S.P. Robins, "**Organizational Behavior**" (N.J. Prentice-Hall, Inc., 1979) p. 8.

الباب الثاني

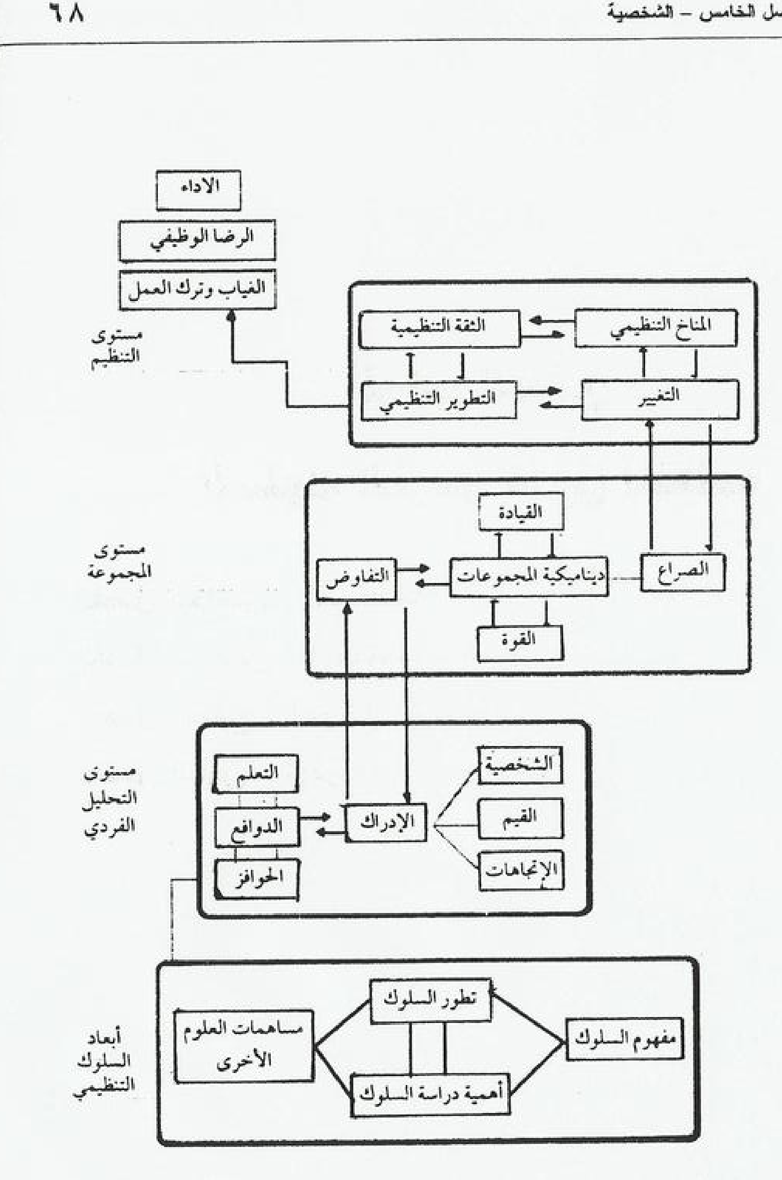
السلوك الفردي داخل المنظمة

الفصل الخامس : الشخصية

الفصل السادس : الإتجاهات والقيم

الفصل السابع : الدوافع والحوافز

الفصل الثامن : الإدراك والتعلم



الشخصية

Personality

لمــاذا يتصف بعض الأفراد بالسلبية بينما يتميز البعض بالإيجابية ؟ ولماذا يتميــز الــبعض بالحــركة والنشاط بينما يتصف الآخرون بالهدوء والسكينة ؟ هذه بعــض الأســئلة التي يمكن أن تساعد في تفسير والتنبؤ بسلوك الأفراد في التنظيم عن طريق الإلمام بنظريات الشخصية وتطور الشخصية .

مفهوم الشخصية :

حينما يكون الحديث عن الشخصية فلا يقصد بذلك سحر الشخص أو جماله، ولا نظــرته المــتفائلة نحو الحياة أو درجة لطفه ، إنما يقصد بها تلك المفاهيم التي تصف نمو الشخص كنظام نفسي متكامل A psychological System .

ويعتــبر تعريف جوردون البورت Gordon Allport من التعاريف المشهورة للشخصــية حيث عرفها " **بأنها الحركة المنظمة داخل نظام النفس والبدن الإنساني التي تحدد قدرته الفريدة على التكيف مع البيئة** "[١].

بمعــنى أن الشخصــية يمكــن أن تحدد كيف يمكن للشخص أن يؤثر على الآخريــن وطــريقة فهمه لنفسه، حيث أن كيفية تأثير الفرد على الآخرين تشير إلى المظهــر الخارجي للفرد وسلوكه ، ومعرفة الشخص لنفسه تشير إلى مقدار الوعي بــان كــل فــرد اهو إلا شخصية متميزة بما تحويه من قيم واتجاهات ، أما النظرة الذاتية لكل شخص فهي نتاج التفاعل مع البيئية .

محددات الشخصية :

هــل الشخصــية هي نتاج الوراثة Heredity أو البيئة Environment ؟ وهل الشخصــية تتحدد عند الولادة أم هي نتيجة تفاعل الفرد مع بيئته ؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة غير محسومة أصلاً ، لكن يظهر أن هناك اتجاها للأخذ بهذين العاملين (الوراثة والبيئة) بالإضافة إلى عامل ثالث بدأ يحظى بالإهتمام (الموقف Situation)، من هنا فإن الشخصية هي محصلة عوامل (١) الوراثة (٢) والبيئة (٣) والموقف .

١ - الوراثة :

يقصد بالوراثة تلك العوامل الخارجية عن قدرة الفرد وإرادته ، مثل قوام وبنية الفرد الجسمانية وجاذبية الفرد والمزاجية ومستوى الطاقة الجسمانية ، هذه كلها صفات تتأثر بعوامل الوراثة المكتسبة عن طريق الأبوين ، يرى الفكر الكلاسيكي أن الوراثة تنتقل عن طريق الخلايا والجينات التي تؤثر على توازن الهرمونات وهذا بدوره يقرر بنية الجسم التي تشكل الشخصية[٢] ، وهذا ما يفسر لماذا أنف أحمد يشابه أنف أبيه ، أو أن سمير رياضي بارع كأبيه ، أو كما يقال ابن الوز عوام .

إذا كانت الشخصية تتشكل تماماً عن طريق الوراثة ، فإن هذا يعني أن شخصية الفرد ستتشكل من فترة الولادة وستكون ثابتة وغير متغيرة ولن تؤثر فيها التجارب الشخصية ، وعلى الرغم من أن هناك من يؤيد هذا الاتجاه ، إلا أن البعض لا يجد في ذلك تفسيراً تاماً وكاملاً لتكوين الشخصية الإنسانية .

٢ - البيئة :

تلعب الثقافة التي ينشأ فيها الشخص والظروف الاجتماعية وأنماط السلوك العائلية والصداقات والجماعات والتجارب الشخصية دوراً أساسياً في تكوين الشخصية ، فعلى سبيل المثال نجد أن الثقافة Culture هي التي تكون الأنماط والاتجاهات والقيم والمعتقدات والتي تورث للأجيال ، فعلى سبيل المثال المذهب الفردي له تأثير كبير في التركيز على الاستقلالية والمغامرة والمنافسة ، وهذا يختلف عن النشأة في ثقافة ترتكز على الجماعية والتعاون والتسامح وعدم المساس بالروابط الأسرية .

وحول العلاقة بين البيئة والشخصية يرى بعض الباحثون أن البيئة هي التي تفرق بين شخصية فرد وآخر ، ويرون أن الطفل الصغير هو أكثر خرقاً للعادات الاجتماعية والأنماط الثقافية السائدة ، وهو أكثر اعتماداً من الفرد الذي أصبح له بعض التجارب والممارسات ، حيث أن الأخير أكثر احتراماً ووعياً لتلك الأنماط والعادات التي تؤثر في سلوكه وتركيب شخصيته .

والواقع أن كل من الوراثة والبيئة تلعب دوراً في تكوين الشخصية ، فالوراثة هي التي تضع الحدود لتلك القدرات الشخصية ، بينما البيئة هي التي تلعب دوراً في تنمية وتوجيه الشخصية الإنسانية في حدود القدرات الوراثية .

٣ - الموقف :

العامل الثالث الذي يؤثر في تكوين الشخصية بجانب الوراثة والبيئة هو الموقف فبينما الشخصية بصفة عامة تعتبر ثابتة ومتناسقة لا أنها تتغير بتغير المواقف Situations ، فمتطلبات الموقف قد تستدعي جوانب معينة من التصرف والتصدي الأمر الذي يؤثر في تكوين الشخصية ، لهذا يجب أن لا ينظر إلى نماذج الشخصية في معزل عما يجري ، بينما يبدو منطقياً أن للظروف والمواقف تأثير على الشخصية إلا أنه لا يعرف كيف يكون هذا التأثير بعد .

خصائص الشخصية :

تركز الدراسات السابقة في دراسة الشخصية على تحديد خصائص معينة للسلوك الإنساني ، من تلك الصفات المشهورة - كسول أو طموح ، خجول أو جريء ، مطيع أو متمرد ، ويطلق عليها السمات Traits .

منهج السمات : Trait Approach

نظراً للعدد الكبير من الصفات الشخصية أو ما يسمى " بالسمات " التي يمكن أن تتنبأ بالسلوك ، فقد حاولت العديد من الدراسات تخفيض ذلك العدد من آلاف من السمات إلى بضع من الصفات بلغت في أحد الدراسات ستة عشر صفة مثل (ذكي ، جدي ، هادئ ، عملي ، يمكن الوثوق به ..) يمكن معه التنبؤ بسلوك الفرد حينما يواجه موقفاً معيناً ، ومع ذلك فهناك مشاكل تتعلق بتحديد المفاهيم مثل ما هو الذكي وما هو العملي ، هذا بالإضافة إلى التعارض بين هذه المفاهيم أحياناً .

منهج الأنماط : Type Approach

هذا المنهج مستمد من منهج السمات ، فبدلاً من النظر إلى هذه السمات بصورة منفردة ، ينظر إليها في شكل فئات تضم عدد من الصفات المتشابهة ، من رواد هذا المنهج هو العالم السويسري (كارل يونج Carl Jung)[٣] الذي صنف

الأشخاص إلى انطوائي Introverted أو منفتح Extroverted ، حيث يسعى الأول إلى حياته الذاتية ويتجنب الإتصالات الاجتماعية والتفاعل مع الآخرين ويستمتع بوحدته أما الثاني أو (المنفتح) فيميل للتعامل مع العالم الخارجي ويكره الوحدة وهو في شعوره وآرائه واضح للآخرين .

لقد أوضحت الدراسات أن منهج يونج Jung لا يمكن تطبيقه في الحياة العملية بصورة عامة لأن الأشخاص يقفون بين طرفي نقيض بين مفهومي الانطوائي والمنفتح ، ويمكن القول أن كل من المنهجين (السمات والأنماط) لم يحققا نجاحا كبيرا في التنبؤ بالسلوك بسبب إهمال دراسة الحالة أو الموقف ، وبالتالي فقد أهمل كل منهما التفاعل الذي يحدث بين الشخص وبيئته مما أفقدهما عنصراً من عناصر التأثير على الشخصية .

نظريات تطور الشخصية :

لماذا يتصرف الأشخاص بصورة تختلف من شخص إلى آخر ؟ ما هي أسباب هذا الاختلاف في السلوك ؟

يمر الإنسان حسب نظريات الشخصية بعدد من مراحل التطور والتغيير حتى يصل إلى مرحلة النضج التي يتم فيها التأقلم مع البيئة المحيطة ، وحينما يكون هناك ما يمنع هذا النضوج والتأقلم ينتج عنه نوع من السلوك الشاذ أو غير الناضج.

نظرية فرويد :

لقد نادى عالم النفس الشهير فرويد Sigmund Freud بأن الإنسان ليس في كامل التحكم العقلاني لسلوكه ، لأن هناك تأثير للقوى اللاشعورية على السلوك Unconscious Forces ، ويرى فرويد أن الشخصية الإنسانية تتكون من ثلاثة عناصر هي :

أ – الجانب اللاشعوري وقد أسماه Id .. يفترض أن الشخصية تسعى إلى تحقيق المتعة ، ومن هذا المنطلق فإن الشخصية الإنسانية قد بنيت على مصدر الطاقة التي تسعى إلى تعظيم المتعة وتقليل الآلام ، و قد أطلق على تلك القوة بـ Id وهي تمثل جوهر اللاشعور ، وتستخدم كمخزن للغرائز البدائية التي تسعى إلى إشباع الرغبات بأسلوب أناني .

ب – الأنا أو الذات Ego .. وتمثل العنصر الواقعي من الشخصية ، و امتداداً للجانب اللاشعوري Id وليست منفصلة عنه ، حيث تعمل على توجيه الطاقة اللاشعورية Id نحو الإشباع من خلال معرفة وتقييم الواقع ، وهذا العنصر (الأنا) يتوسط بين رغبات الجانب اللاشعوري Id ومحددات الذات العليا لتحديد متطلبات الواقع العملي .

ج – الذات العليا Superego .. وتمثل عموماً عنصر الوعي أو الشعور Conscience في السلوك ، وتمثل الأوامر والنواهي وتضيف الجانب الأخلاقي والمعنوي للشخصية ، حيث أن الأنا تمثل الواقع بينما الأنا العليا تعني المثالية ، تحدد الأنا ما يريده الجانب اللاشعوري ، والأنا العليا تحدد الوسائل المباحة لإشباع هذه الإحتياجات .

يسعى العنصر اللاشعوري Id لتحقيق المتعة والأنا Ego يعمل وفق الواقع بينما الذات العليا Superego تسعى إلى الكمال .. ولاشك أن الصراع والتعارض الداخلي بين هذه القوى يخلق نوعاً من عدم التوازن والتوتر داخل النفس البشرية، وعلى الرغم من أن هذا التوتر غير معلوم للفرد ، فإن له تأثيره الواضح على السلوك البشري ، من هنا يرى فرويد أن المشاكل العاطفية تقع أصلا في اللاشعور

ويرى فرويد تطور الشخصية الإنسانية من خلال هذه المراحل الثلاثة التي تكون الشخصية الإنسانية ، موضحاً أن هناك ثلاثة مراحل يجب أن يمر بها الأفراد حتى يتم لهم تحقيق الشخصية الناضجة ، ومع ذلك فإن البعض لا ينمو من خلال هذه المراحل ، مما ينتج عنه أن تصبح مرحلة عدم النضج القوى المسيطرة على الشخصية في سن الرشد .

أطلق فرويد على هذه المراحل الثلاثة (Oral و Anal وPhalic) ويعتقد أن التطور والنمو الطبيعي يحدث في مرحلة الطفولة وأن الشخصية تكتمل وتتجمد قبل مرحلة البلوغ ، وهو يقرر أن الفشل في النمو الطبيعي في أحد هذه المراحل الثلاث سوف ينتج عنه عدم الإستقلالية والخضوع وعدم التحكم في الدوافع أو السلوك غير الناضج .

نظرية إريكسون :

بينما حدد فرويد تطور الشخصية في ثلاثة مراحل ، فقد نظر إليه

إريكسون Erikson من خلال ثمانية مراحل :

- الرضاعة - وقسمها إلى مرحلتين الأولى والمتأخرة (١ - ٣ سنوات).
- الطفولة - وقسمها إلى أولية ومتوسطة ومتأخرة (٤ - ٢٠ سنة).
- الرجولة - وقسمها إلى الأولى والمتوسطة والمتأخرة (٢٠ - ٦٥ فأكثر).

ولقد رفض إريكسون مفهوم أن الشخصية تصبح عسيرة التطور أو التغيير بعد سن الطفولة والتي أتى بها فرويد ، فالشخصية في نظره يمكن أن تتطور وتتغير بعد سن الشباب ، لكن إريكسون يتفق مع فرويد بأن عدم نجاح الفرد في التأقلم لمتطلبات كل مرحلة سيعيق تطور الشخصية مما ينتج عنه الضغط والقلق النفسي .

نظرية أرجيرس :

لقد أتى كريس أرجيرس Chris Argyris بنظرية النضج Maturation Theory لتطور الشخصية ، والتي يقترح فيها أن الشخص الصحيح يسعى إلى الحالة التي يستطيع فيها أن يكون حراً مستقلاً ، له اهتمامات متعددة وأن يعامل بالعدل ، وتتاح له الفرصة لإظهار قدراته في مواجهة الصعاب[٤].

حدد أرجيرس أن الشخص الصحيح يميل إلى التحول من حالة عدم النضوج Immaturity إلى حالة النضوج Maturity :

- من حالة الجمود إلى حالة الحركة والنشاط .
- من وضع الاعتماد على الغير إلى مرحلة الاستقلالية .
- من كونه في موقع المرؤوس إلى حالة الند أو الرئيس .
- من مرحلة عدم الوعي والنضج إلى مرحلة الوعي بالذات .

و أشار أرجيرس أن الشخص السليم سيتسم بالسلوك الناضج ، بينما الشخص المعتل سوف يميل إلى التصرف بسلوك صبياني وغير ناضج ، ولقد جادل أرجيرس أن معظم المنظمات تميل إلى معاملة موظفيها كأطفال وتعمل على جعلهم غير مستقلين وفي وضع المرؤوس دائما وتفرض كافة القيود عليهم .

نتائج نظريات الشخصية :

إن العامل المشترك بين نظريات الشخصية الثلاثة هي الإعتقاد أن الشخصية الإنسانية تمر بعدد من المراحل ، حيث تمثل كل مرحلة مشكلة فريدة يجب التغلب عليها حتى يمكن الوصول للمرحلة التالية بصورة طبيعية ، فعلى الرغم من الإختلافات الظاهرية بين النظريات إلا أنها تنظر لنشأة الفرد كمخلوق يحتاج للإعتماد على غيره ثم يتطور إلى شخص مستقل ، والشخص الذي يفشل في تحقيق ذلك الاستقلال والإعتماد على الذات سوف لا يتمكن من تطوير شخصية متكاملة وصحية ، حيث يجب على الشخص أن يقاوم الشك والريبة والشعور بالذنب المصاحب لمرحلة ما قبل البلوغ ، ومشاكل البلوغ وأخيراً أزمة مرحلة النضوج التي تتصف بأنها مرحلة عدم التأكد والفرص الحاضرة والضائعة ، وهي تمثل قبول التحديات الجديدة أو الهروب من مواجهتها .

إن هؤلاء الذين نجوا في العبور من مرحلة اللانضوج Immaturity إلى مرحلة النضوج Maturity هم هؤلاء الأشخاص الذين يتمتعون بشخصيات سليمة ويظهرون سلوكاً اجتماعياً مقبولاً ، أما هؤلاء الذين لم تتضح شخصياتهم فيظهرون سلوكاً شاذاً وغير اعتيادي .

مفهوم الذات :

من الأبعاد الهامة في دراسة الشخصية هو مفهوم الذات Self-Concept وهي الصورة التي يرى فيها الفرد نفسه ، ويتكون هذا المفهوم من بعدين هما " أنا " و " ذاتي " حيث يحددان معاً من نحن وما سنكون عليه ، تنبع أهمية هذا المفهوم من أننا نحضر معنا مفهوم الذات في كل مناسبة اجتماعية .

إن الـ " أنا " تمثل الصورة والتصور الذي نحمله عن أنفسنا ، وهو مبني على الخبرات التي تمر بنا وكل ما تعلمناه وقبلناه كجزء من أنفسنا ، بينما " ذاتي " فهي النظرة للذات التي نلمسها في نظرة وسلوك الآخرين نحونا ، إن الأساليب المختلفة التي نظهر بها للآخرين بجانب اعتقادنا لنظرة الآخرين لنا تكون " ذاتي ".

إن درجة الإتفاق والإنسجام بين " أنا " و" ذاتي " تكون عنصراً هاماً في

تقرير السلوك فكلما كان هناك انسجام بين " أنا " و" ذاتي " كلما نتج عنه انسجام وتوافق بعلاقتنا بالآخرين ، وسلوكنا المتوقع سوف يكون منسجماً مع الطريقة التي نرى أنفسنا فيها وكذلك الطريقة التي نتوقع أن يرانا فيها الآخرون .

أما إذا كان هناك قدر من الإختلاف فسينتج عنه عدم توافق في التوقعات وزيادة القلق النفسي ، مما ينتج عنه اللجوء إلى إعادة تقييم الذات وتقليل الإتصال مع الآخرين الذين أوجدوا هذا التعارض أو التناقض ، أو التعود على قبول الإنزعاج الناتج من هذا القلق النفسي .

إن الإستجابة الطبيعية تتمثل في المحافظة على مفهوم الذات ، بمعنى محاولة المحافظة على نظرة إيجابية نحو أنفسنا ومحاولة جعل الآخرين يقبلون هذه الصورة الداخلية حول أنفسنا ، إن محاولة المحافظة على مفهوم الذات يمكن أن ينتج عنها مع ذلك بعض النتائج السلبية مثل أن يستجيب الفرد للخطر على مفهوم الذات بمحاولة إخفاء ذلك الجانب الذي يعتقد أنه أقل قبولاً من الآخرين ، أو أن يحاول الفرد تقمص شخصية لا تمثله أو تتوافق معه .

السلوك الواقي وأنماطه :

إن رد الفعل الطبيعي لدى الفرد عندما يتعرض " مفهوم الذات " لديه للخطر أن يلجأ إلى ما يسمى بالسلوك الواقي أو الدفاعي Defensive Behavior ، إن رد الفعل الطبيعي هو حماية الذات عندما تهاجم(٥).

يلجأ كل فرد بصورة وأخرى إلى السلوك الدفاعي أو الواقي لحماية ذاته حتى يكون استقراراً ذهنياً .

كلما كان القلق حاداً لدى الفرد كلما كان هناك احتمال أن يلجأ إلى استخدام الدفاع و الوقاية في سلوكه ، فالإدراك بأن هناك خطر سوف ينتج عنه القلق ، والأساليب الدفاعية ليست بالضرورة على مساعدة الفرد على التعامل مع الواقع المحيط به ، لكنها تزيد من عملية التأقلم التي تخفف من التوتر الداخلي بدرجة مقبولة .

إن هناك العديد من أنماط السلوك الدفاعي منها :

١ – أحلام اليقظة Fantasy

تتمثل أحلام اليقظة في الهروب من الواقع من خلال الخيالات والأحلام وكافة أنواع التصورات الواهمة ، فقد يعتقد الموظف خاطئاً بأنه العامل الحاسم وراء كل الإنجازات في منظمته ، وبدونه ستنخفض كفاءة العملية الإدارية ، فهذا يعيش في أحلام اليقظة .

٢ – التبرير Rationalization

يلجأ بعض الأفراد إلى إيجاد أسباب ومعاذير غير حقيقية لكنها منطقية يبررون فيها سلوكهم أو اتجاهاتهم غير المتناسقة ، كأن ينسب موظف فشله في اجتياز اختبار المقابلة الشخصية التي ترصد أعضاء اللجنة له بسبب لونه أو جنسه(٦).

٣ – الكبت Repression

يلجأ البعض إلى حجب المعلومات التي تهدد العقل الواعي عن طريق كبت الإحباط في اللاشعور ، وبهذه الطريقة يتم حجب الشعور والقلق عن العقل الواعي مما ينتج عنه عدم الشعور بالذنب .

٤ – التعويض Compensation

عندما يشعر البعض بنقص في جانب معين فإنه يلجأ إلى تعويضه في جوانب أخرى ، كأن يلجأ موظف إلى إبراز قدراته القيادية في نشاطات تطوعية حرم من إبرازها داخل منظمته .

٥ – القذف أو الإسقاط Projection

وهنا يقوم الشخص بنسب أسباب مشاكله إلى شخص آخر ، بمعنى تحميل مسؤولية فشله إلى شخص آخر ، كأن يعزو طالب سبب فشله الدراسي إلى أهله بإقحامه في تخصص لا يتناسب مع ميوله ، أو ينسب موظف سبب تقصيره في عمله إلى مشاكل عائلية .

٦ – الانحدار Regression

يلجأ الشخص إلى سلوك غير ناضج أو صبياني حينما يواجه بالفشل أو الإحباط ، كلجوء الموظف إلى البكاء أو الزعيق والتصرف بطريقة طفولية أو غير ناضجة .

٧ – تشكل رد الفعل Reaction Formation

إن أحد صور السلوك الدفاعي تتمثل في اللجوء إلى كبت بعض الأفعال غير المقبولة ، مما ينتج عنها التصرف بصورة مغايرة لشعور الفرد واتجاهاته ويظهر في سلوك مغاير للحقيقة ، فالشخص الذي اشتهر بسمعة غير محببة اجتماعياً كالحدة أو الغلظة فإنه قد يظهر الود والمحبة بصورة كبيرة حتى يقلل من القلق الناتج من حدة سلوكه في الماضي ، وكذلك الشخص الذي اشتهر بالبخل والتقتير قد يلجأ إلى الكرم والإسراف كردة فعل عن سلوكه الماضي .

إن أنماط السلوك الدفاعي السابقة قد تمارس في معظم الأشخاص في وقت أو آخر لذلك فكل فرد يجب عليه تقييم النفس أو الذات حتى يمكن أن يحافظ على شخصية سليمة .

الشخصية والرضا الوظيفي والأداء :

على الرغم من موقف بعض الباحثين في نفي العلاقة بين دراسة الشخصية والتنبؤ بالسلوك إلا أن الدراسات قد أظهرت أن هناك علاقة تتمثل في تحديد الصفات الشخصية التي تساهم في فعالية الأداء والتي يمكن أن تساعد في اختيار المتقدمين للوظائف ووضع الإطار المناسب للمفاضلة بين المتقدمين ، فعن طريق معرفة تطور الشخصية يمكن توقع وفهم الكثير من السلوكيات ومنع التكاليف الباهظة التي تتكبدها المنظمات نتيجة السلوك الدفاعي من بعض العاملين فيها .

فعلى سبيل المثال لا يمكن لشخص منطوي أو خجول أن يكون فعالاً حينما تسند له مهمة تتطلب التعامل مع الجمهور كموظف العلاقات العامة ، كما لا يمكن لشخص مطيع أن يكون صالحاً في عملية التفاوض أو الترويج لفكرة جديدة ، إذا يمكن القول أن معرفة الصفات الشخصية يمكن أن تكون كإطار يساعد في التنبؤ بسلوك الفرد عندما يواجه بظروف معينة .

كذلك ترتبط شخصية الفرد وصفاته بعملية الرضاء الوظيفي ، فالشخص الذي يتصف بالميل نحو المنطقية والقواعد المحددة في العمل والطاعة والإعتمادية والبعد عن حب المغامرة سيكون أكثر رضاً حينما يوضع في وظيفة روتينية ، بينما لن يكون كذلك في وظيفة تتطلب قدراً من الإبداع والتفكير المتجدد ، من هنا تلجأ كثير من المنظمات في العالم المتقدم إلى إخضاع المتقدمين لما يطلق عليه " اختبار الشخصية " Personality Test في محاولة لإعطاء الوظيفة المناسبة للشخص المناسب .

أيضاً إحدى مجالات دراسات الشخصية هو علاقتها بالسلوك الإنسحابي Withdrawal Behavior حيث وجد أن الموظف الذي يتصف بدرجة عالية من القلق والرغبة في الإنجاز والمغامرة والإستقلالية والثقة المفرطة في النفس سيكون أكثر عرضة لترك منظمته من أولئك الذين هم اقل درجة من تلك الصفات(٧) .

كذلك يمكن الإستفادة من تطور الشخصية الإنسانية والمراحل التي يمر بها ما نادى به فرويد من أن الشخص الذي تسيطر عليه المثالية والقيم والأخلاق Superego قد يكون أكثر الأشخاص شعوراً بالذنب والأقل واقعية ، وبالعكس فالشخص الذي لم تتطور لديه هذه المرحلة من المثالية يكون شخصاً أقل اخلاقاً وأضعف قيماً .

إن المراحل التي تمر بها الشخصية الإنسانية يمكن أن تفسر السلوك الإنساني في المنظمات ، فدرجة الرضا الوظيفي يمكن أن تنحدر لدى الموظف بعد سن الثلاثين حينما يبدأ يدرك أن أهدافه وتطلعاته ما هي إلا أحلام ، ومن هنا قد يلجأ الفرد إلى السلوك الدفاعي ، فقد تستخدم أساليب دفاعية كالتبرير والإسقاط كما ورد ذكرها ، وذلك في محاولة للتخلص من التوترات النفسية .

* * *

الهوامش

FOOT NOTES

1 – Gordon W. Allport, "**Personality**", (N.Y. Holt, 1937). P. 48.

2- Joe Kelly, "**Organizational Behavior**", (111. Irwin, 1974). P. 243.

3 – Robert Silverman, "**Psychology**", (N.Y. Crofts, 1971). P. 499.

4 – Chris Argyris, "**Personality and Organization**", (N.Y. Harper & Row, 1974). P. 50.

5 – W. Bennis & E. Schein, "**Interpersonal Dynamics**", (Homewood, 111.: Dorsey, 1968). P. 18.

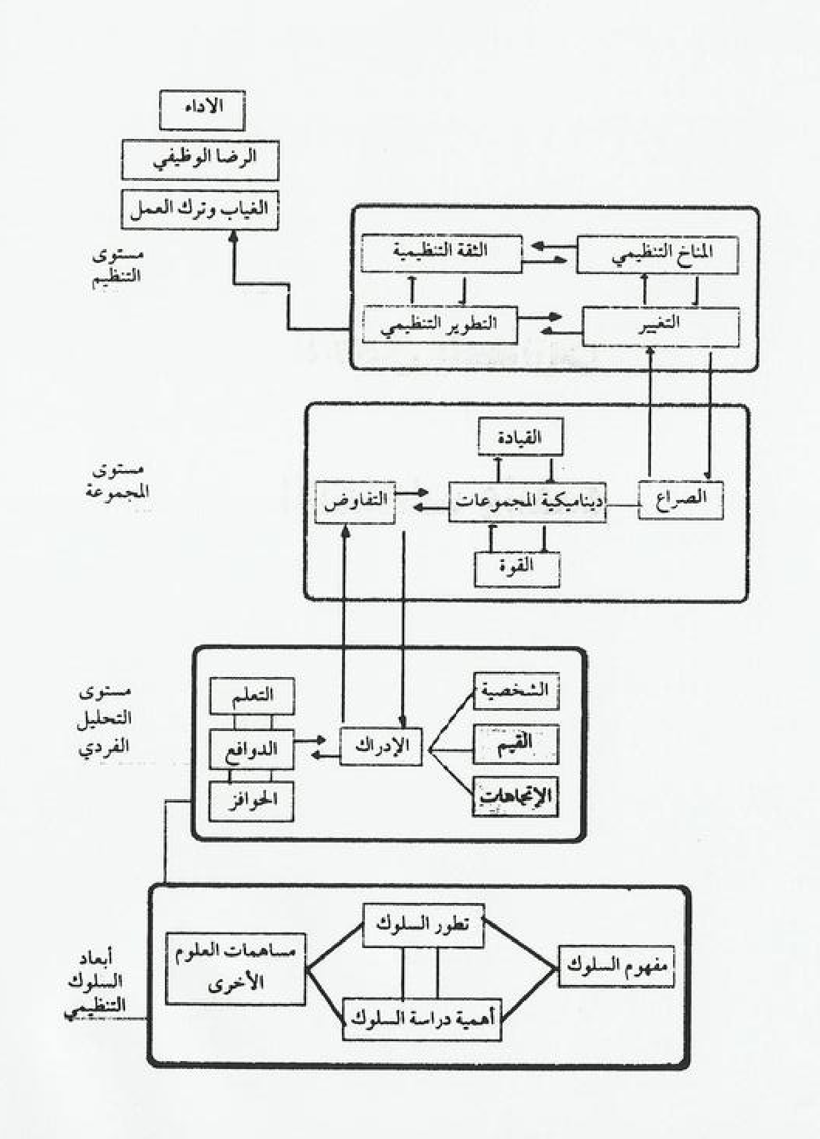
6 – Joe Kelly, "**Organizational Behavior**", (Homewood, 111.: Irwin, 1974) pp. 272.

7 – L.W. Porter and R. Steers, "**Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism**", "Psychological Bulletin", Vol. 80, (1973). Pp. 15 76.

8 – John Bernardin. "**The Relationship of Personality Variables to Organizational Withdrawal**, "Personality Psychology", (Spring 1977). Pp. 17 – 27.

الفصل السادس

الاتجاهات والقيم



الاتجاهات والقيم

Attitudes and Values

أولاً : الاتجاهات "Attitudes"

مقدمة :

الاتجاهات تعتبر من أهم واكثر المواضيع التي نوقشت في حقل الإدارة ، وذلك لتأثيرها المباشر على سلوك الأفراد . وتعتبر تجارب هوثورن أولى الدراسات التي أكدت أهمية اتجاهات العاملين وتأثيرها على سلوكهم وبالتالي على إنتاجيتهم[1]. كنتيجة لإجراء الدراسات داخل المصنع شعر العمال بأهميتهم ورغبة المنظمة في الاهتمام بهم . هذا الشعور أحدث تغييراً إيجابياً في تفاعل هؤلاء العمال مع بعضهم البعض وانعكس على مستوى أدائهم .. هذه النتائج المبدئية لتجارب ألتون مايو وفريقه دفعت بالباحثين إلى إجراء دراسات مستفيضة لقياس اتجاهات العمال نحو الرؤساء ، المشرفين ، ظروف العمل ، الأساليب القيادية المتبعة ، أنظمة الأجور والحوافز المتبعة .. وغيرها من الأمور التي تؤثر في سلوك العاملين التنظيمي .

تعريف الاتجاهات :

بدأ الكتاب المهتمين بالجانب السلوكي في التنظيم أثناء حديثهم عن الاتجاهات بتعريفها . ومن هذه المحاولات :

... استعداد ذهني محدد نحو نوع محدد من الأنشطة أو التفاعل[٢] ...

الاتجاه يعني الميل "Tendency" لأخذ موقف لصالح أو ضد شيء ما في بيئة الفرد. والذي سيكون أساس لقيم إيجابية أو سلبية[٣].

كما عرفت الاتجاهات أيضاً بأنها .. الاستعداد الذهني المنظم من خلال التجارب والذي يؤثر في استجابة الفرد لكل الحالات المتعلقة بموضوع الاتجاه[٤].

وأيضاً ... استعداد مسبق "Predisposition" للاستجابة "Respond" لموضوع ما بطريقة مفضلة أو غير مفضلة[٥].

فاستجابة الفرد مبنية على خبراته السابقة . مثلاً ؛ إذا كان الفرد لا يرغب تناول نوع من أنواع الأكل ، أو لا يريد مقابلة شخص ما ، هذا الفرد سيميل إلى اجتناب لقاء الشخص الذي لا يرغبه . كما سيبتعد عن تناول الفاكهة غير المرغوبة. هذه الرغبة " الاتجاه " تكونت بعد احتكاك بالشخص غير المرغوب فيه وتناول الفاكهة غير المحببة . هناك احتمال بوجود بعض الاستثناءات ، بمعنى أن سلوك الفرد قد لا يتفق مع اتجاهاته . وذلك لوجود معطيات بيئية تفرض على الشخص تصرفاً معيناً . فالشخص الجائع قد يتناول ما ليس بمحبب إليه ، والشخص قد يقابل ويحيي من بكره إذا تطلبت الظروف الاجتماعية ذلك . في العصور الوسطى ، الشخص المملوك قد ينفذ طلبات الإقطاعيين ويضع أوامرهم موضع التنفيذ ليس لوجود اتجاه إيجابي نحوهم وإنما خوفاً من إنزال العقوبة .

إذاً نستطيع القول بأن الاتجاهات تعني الاستعداد المسبق للاستجابة لبواعث معينة – مواقف ، أحداث ، أفراد ، مواضيع ، شيء ما – بطريقة محددة . فاتجاهات الفرد تتكون من جراء احتكاكه ببيئته الخارجية وما تشتمل عليها من مؤسسات اجتماعية ، دينية ، سياسية ، اقتصادية ... رسمية كانت أو غير رسمية .

وخلاف القيم ، فالاتجاهات لا تتسم بدرجة عالية من الثبات . بمعنى أنها قابلة للتحول والتعديل مجاراة لأي تغيير قد يحدث في العناصر البيئية التي تغذي هذه الاتجاهات . فالأجهزة الإدارية والمنظمات تستطيع أن تلعب دوراً بارزاً في تنمية وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى منسوبيها . وإقناعهم بالإقلاع عن ما هو سلبي أو يتعارض مع أهدافها .

تكوين الاتجاهات :

مما سبق يتضح لنا أن الاتجاهات عبارة عن استعداد نفسي يوجه سلوك الفرد ، لذلك ففهم اتجاهات الفرد تسهل أولاً : تحديد الأسباب التي تدفع الشخص إلى سلوك ما . ثانياً : التنبؤ بسلوك الفرد إذا عرفت اتجاهاته . وأخيراً محاولة التحكم في هذا السلوك عن طريق إحداث التغيير "Modefications" الممكن في ميوله بتعزيز ما هو مستهدف – مثلاً ، من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز والدوافع – والتقليل من أهمية الميول غير المرغوب فيها .

دراسة وتحليل اتجاهات الفرد وأثرها على سلوكه تتطلب معرفة الكثير عن بيئته . تلك البيئة التي مدته بالخبرات والتجارب والتي نظم اتجاهاته بناءً عليها . فالاتجاهات يبدأ تكوينها منذ اللحظات الأولى في حياة الإنسان من جراء احتكاكه بأفراد أسرته ، بزملاء الدراسة ، رفاق العمل ، الرؤساء ، المرؤوسين ، أعضاء الأندية ... إلخ . تلقي الفرد لمعلومات ومعارف من مصادر مختلفة عن شيء ما ، حدث ، موقف أو موضوع معين صحة هذه المعلومات وثقة مصادرها تساهم في مدى إمكانية تكوين اتجاه سليم عن هذه الأشياء من عدمه .

خصائص الاتجاهات :

تتميز الاتجاهات لدى الأفراد بمجموعة من الخصائص منها :

١ - تعتبر الاتجاهات أمر مكتسب من جراء احتكاك الفرد ببيئته الخارجية .

٢ - اتجاهات الفرد تعتبر حصيلة لخبراته السابقة .

خبرات سابقة ◄——— اتجاهات ◄——— سلوك

٣ - كما تبنى اتجاهات الفرد على خبراته السابقة فهي أيضاً قابلة للتغيير باكتساب خبرات جديدة .

العوامل المؤثرة في الاتجاهات :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في اتجاهات الفرد . منها ما هو متعلق بالفرد نفسه وأخرى بالوسط الاجتماعي الذي يتفاعل معه :

١ - عوامل بيئية : البيئة الثقافية التي يتفاعل معها الفرد على مستوى الأسرة ، المدرسة ، الوسط الإعلامي ، العادات والتقاليد السائدة ... تحدد اتجاهاته .

٢ - عوامل خاصة بالفرد ذاته : تجارب الفرد ، خبراته ، مستواه الثقافي والتعليمي ، مستوى إدراكه ، قدرته على التحليل والإستنباط ، مدى إستقلاليته ... إلخ تحدد الإطار العام الذي تتكون ضمنه اتجاهاته .

٣ - عوامل لها علاقة بالحدث أو الموقف موضوع الاتجاه : الفرد بطبيعته مدفوع لإشباع حاجاته وذلك للتخفيف من حدة التوتر الناتج عن هذه الحاجات . الفرد يتكون لديه اتجاه إيجابي نحو كل المواقف والأحداث والأشخاص المساهمين

إيجابياً في سبيل إشباع رغباته . بينما يتخذ موقف مضاد من الأشياء التي أعاقت تحقيق هذا الهدف . هذا الاتجاه السلبي قد يدفع الفرد إلى أنماط سلوكية متعددة قد تأخذ شكلاً عدوانياً "Aggression"، إعادة المحاولة أو الانسحاب .

عناصر الاتجاهات :

ثلاثة عناصر رئيسية يتألف منها مفهوم الاتجاه لدى الأشخاص :

١ - يتمثل العنصر الأول من عناصر الاتجاهات في فهم واستيعاب وإدراك الموضوع ، الموقف أو الحدث من قبل الشخص .

٢- شعور الفرد الإيجابي أو السلبي نحو هذا الهدف .

٣ - سلوك الفرد المترتب على استعداده المسبق "Predisposition" تجاه هذا الموضوع.

شكل رقم (٣)

العناصر الأساسية للاتجاهات

لذا نستطيع القول بأن هناك علاقة وثيقة بين هذه العناصر . فمدى الاستيعاب الذهني "Conceptualization" لموضوع الاتجاه تؤثر على إحساس "Feeling" الفرد تجاه الموضوع نفسه ، وسلوك هذا الفرد يترتب على ذلك .

تغيير الاتجاهات :

١ – ارتقاء المستوى التعليمي والثقافي لدى الفرد قد يحدث عملية تحول في ميول ونوعية استجابة الشخص لحدث ما .

٢ – شخصية الفرد تمر بمراحل تكوين معينة ، قد يصاحب بنوع من التجديد والتحديث لاتجاهاته لتعكس نضج شخصيته .

٣ – اكتساب الفرد لخبرات وتجارب جديدة قد تؤثر على فهمه وإدراكه للأحداث والمواقف وبالتالي قد تدفعه إلى إدخال بعض التغيير على طريقة استجابته لهذه المواقف أو الأحداث .

٤ – الجهاز الإداري قد ينجح في إحداث بعض التغيير في اتجاهات منسوبيه خاصة التي لا تتفق مع الأهداف العامة لتلك المنشأة .

٥ – الشخص راغب العضوية في تنظيم غير رسمي قد يضطر إلى تغيير اتجاهاته التي لا تنسجم مع ميول بقية الأعضاء .

٦ – الفرد قد يتكون لديه استعداد مسبق للاستجابة لحدث أو موضوع ما هذا الاستعداد مبني على معلومات وحقائق معينة ، أي تغيير في هذه المعلومات أو الحقائق سيصاحب بتغير في اتجاهات هذا الشخص نحو هذا الموضوع أو الحدث .

٧ – التطور السريع في التقنية وسهولة وصول البث الإعلامي إلى كل أجزاء المعمورة قد يلعب دوراً جوهرياً في تغيير ميول ورغبات واستجابات الفرد المستقبلين سواءً فيما يتعلق بمواقف سياسية ، أحداث عالمية ، سلوكيات استهلاكية... إلخ .

٨ – تغير الظروف "Conditions" قد يدفع الفرد إلى إعادة النظر في موقفه نحو

أشخاص أو أشياء معينة سببت له في الماضي عقبات في سبيل إشباع حاجاته. لكن رغبة الفرد في تحقيق وإشباع رغبات جديدة في ظل ظروف جديدة قد تجعل عدو الأمس صديق اليوم . بمعنى إحلال اتجاه إيجابي محل آخر سلبي .

قياس الاتجاهات :

نستطيع بواسطة قياس الاتجاهات التعرف على العوامل التي ساعدت على تكوين هذه الاتجاهات . بالإضافة إلى إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد لنبني على هذه الاتجاه موضع القياس وإمكانية التحكم فيه . لذا نجد أساليب عديدة للقياس تختلف باختلاف الأهداف المنشودة . فهناك قياس اتجاه الرأي العام للمجتمع . أفراد المجتمع يشتركون فيما بينهم في بعض الآراء والمعتقدات والأفكار التي تعبر عن اتجاهاتهم حيال موضوعات ، أحداث أو مواقف معينة . هناك أيضاً قياس اتجاهات العاملين حيث يتم تحليل اتجاهاتهم نحو سياسة المنظمة ، النمط القيادي المتبع ، المناخ السائد في المنظمة ، العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة ، نظام الحوافز والأجور ، ساعات العمل وغير ذلك من الأمور التي تؤثر على اتجاهات الفرد نحو منظمته ومنسوبيها . هناك أيضاً قياس اتجاهات المستهلكين ودراسة اتجاهاتهم حول بعض السلع التي يستخدمونها .

نجاح قياس اتجاهات الأفراد – سواء باستخدام المقابلة الشخصية "Interviews" أو عن طريق توزيع قوائم استقصاء "Questionnaires"، أو بالملاحظات الشخصية للسلوك الفعلي للفرد موضع الدراسة وإيجاد العلاقة بين هذا السلوك وميل الفرد واستعداداته – يعتمد على دقة تصميم هذه القوائم والموضوعية في إجراء المقابلات الشخصية والملاحظات للحصول على إجابات محددة وبيانات ومعلومات كافية للتحليل والاستنباط وبالتالي دقة القياس .ومن أساليب قياس اتجاهات الفرد :

١ - مقياس التوافق الاجتماعي "Bogardus" :

مبتكر هذا القياس هو بوقاردس "Bogardus" ويتكون من سبع درجات تتدرج من الرفض المطلب لأفراد شعب ما " العنصرية " إلى القبول المطلق لها . ويعكس كل منها درجة التوافق الاجتماعي بين الأفراد ، الجماعات أو الشعوب .

٢ - مقياس ثرستون "Thurstone" :

يتكون هذا القياس من مجموعة من العبارات لقياس اتجاه الأفراد نحو موضوع ما . ويتدرج من الإيجابية المطلقة إلى السلبية المطلقة . فإذا كان هدف الباحث مثلاً هو قياس اتجاهات العاملين نحو النمط القيادي المتبع فلابد من القيام بالخطوات التالية :

١ - تصميم مجموعة من العبارات لجمع آراء العاملين تجاه الأسلوب القيادي للمنظمة .

٢ - عرض هذه العبارات على مجموعة من الخبراء في هذا المجال للتأكد من وضوحها ، سهولتها وخلوها من أي تأويلات أو تفسيرات غير مقصودة .

٣ - إعطاء كل عبارة القيمة التي تناسبها على المقياس وفقاً لحالة الاتجاه من حيث الإيجابية أو السلبية[٦]. ثم يحسب متوسط القيم المعطاة لكل عبارة .

٣ - مقياس ليكرت "Likert" :

يقوم هذا المقياس على أساس وضع مجموعة من العبارات التي تتعلق بآراء

الفئة موضع الدراسة حيال موضوع معين . ويعتبر مقياس ليكرت من أكثر المقاييس استخداماً . حيث يعطى الشخص في هذه الحالة حرية الاختيار في التعبير عن رأيه باختيار الإجابات التي تتفق مع ميوله أو رأيه والتي تتراوح غالباً من موافق بشدة ، موافق ، لا أدري ، غير موافق ، غير موافق بشدة .

* * *

ثانياً : القيم "Values"

مقدمة :

قيم الفرد والجماعة من الممكن أن تصنف إلى مستويين . قيم ليس لها علاقة أو قليلة التأثير على سلوك الفرد وقيم تترجم من مجرد إحساس وشعور إلى تصرف . فهي تحدد نوعية سلوك الفرد والجماعة . لكي يفهم تأثير القيم على سلوك الشخص لابد أن تؤخذ المؤثرات البيئية وما توفر من فرص وما تضع من عوائق في الاعتبار . فمع الإيمان بتأثير القيم على سلوك الأشخاص ، إلا أن المؤثرات البيئية قد تحد من تأثير هذه القيم على تصرفات الأفراد . تعريف القيم ، أهميتها ، كيف تتكون ، مصادرها ، وأخيراً ؛ أهم الخصائص التي تتميز بها القيم سيتم الحديث عنها في هذا الجزء .

تعريف القيم :

سابقاً لم يكن هناك اتفاق بين الكتاب على تعريف محدد لمفهوم القيم . إلا أنه مع بداية العقد الماضي ظهر شبه إجماع بين المهتمين بهذا الموضوع على المقصود بالقيم . بوسنر ومونسن "Posner and Munson" ١٩٧٩م أوضحا أن القيم تعني تصديق الفرد بما هو صح أو خطأ ، مقبول أو غير مقبول ، عدل أو غير عدل ، مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه[٧]. فالقيم تستخدم أثناء عمليات المقارنة عندما يضع الناس معايير "Standards"، للحكم على الأشياء "Judge issues"، نقاش

وتحليل خيارات "Debate options"، تخطيط أنشطة "Plan activities"، إتخاذ قرارات "Reach decisions"، حل خلافات "Resolve differences"، تغيير وضع قائم "Change patterns" وإحداث تغيير "Exert influence"[٨].

عرف روكيتش "Rokeach" ١٩٧٣م القيم على أنها تمثل المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع ، مواقف ، معتقدات ، تقويمات ، أحكام ، تبريرات ، مقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير في الغير أيضاً[٩]. فالقيم تختلف عن مفهوم الاتجاهات الذي يراد به الميل والاستعداد المسبق للاستجابة لبواعث معينة . ومن الجدير بالملاحظة أيضاً أن الاتجاهات والسلوكيات النابعة من قيم راسخة ستكون أكثر مقاومة للتغيير من تلك المبنية على قيم أقل رسوخاً .

أهمية القيم :

حديثاً أدرك السلوكيون أهمية القيم لفهم السلوك الإنساني . اشار كل من قوث "Guth" وتاجيري "Tagiuri" ١٩٦٥ إلى تأثير القيم الشخصية على عملية اختيار سياسة أو استراتيجية معينة من بين مجموعة من البدائل[١٠]. فأي جهاز إداري لا يعمل في فراغ ، بل يحصل على منسوبيه من مجتمعه الخارجي ، هؤلاء الأشخاص يحضرون معهم إلى العمل توقعات وقيم مختلفة تحدد نوعية الدور الذي يقومون به وطريقة تفاعلهم مع الغير . لذا فأهمية دراسة القيم الشخصية تنبع من الاعتبارات التالية[١١]:

١ - تؤثر القيم الشخصية على الطريقة التي ينظر بها المدير إلى الأفراد والجماعات لذا فالعلاقات الشخصية تتأثر بقيم الفرد .

٢ - تؤثر قيمة الفرد على إدراكه للمواقف والمشاكل التي يواجهها.

٣- تؤثر قيم المدير على قراراته والحلول التي يقترحها لحل المشاكل التي تواجهه. بمعنى آخر يختار البديل أو الحل الذي يتفق مع قيمه .

٤ - تحدد القيم الشخصية أخلاقيات العمل . فقيم المدير تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض من سلوكيات العمل .

٥ - تحدد قيم الشخص المقبول والمرفوض من المعايير والأنماط السلوكية التي تضعها المنظمة أو الجماعات غير الرسمية التي ينتمي إليها الفرد .

٦ - تلعب قيم الشخص دوراً في تحديد مستوى الإنجاز "Achievement" المرضي وغير المرضي .

٧ - تمثل قيم الإنسان الأساس الذي يبنى عليه قراره فيما يتعلق بالانضمام إلى هذه المجموعة أو تلك .

مما سبق يتضح أن القيم الشخصية للفرد تمثل الإطار "Framework" العام لسلوكه فهي تتصف بالثبات النسبي خلافاً لاتجاهات الفرد . والتي هي أكثر تحديداً من حيث ارتباطها بموضوع أو بحدث ما .

القيم وسلوك الفرد :

سلوك الفرد وتعامله مع بيئته الخارجية يخضع لنوعية القيم التي يؤمن بها فنجد أن :

١ - الشخص الموكل إليه اتخاذ قرار لحل مشكلة ما سيختار من البدائل المتاحة ما يتفق مع قيمه .

٢ - القيم توجه الشخص إلى كيفية التعامل مع الغير .

٣ - التزام الجماعة بقيم معينة يزيد من تماسكها .

٤- الالتزام بالقيم يسهل مهمة الجماعة أو المنظمة الرسمية في التعامل مع الأحداث الصعبة وغير المتوقعة .

٥ - معرفة قيم الأفراد يساعد المنظمة على أن تتنبأ بسلوكهم حسب اختلاف الظروف والمواقف .

٦ - القول بوجود قيم تنظيمية قد يختلف عن التطبيق الفعلي لهذه القيم ، فقد نجد ، على سبيل المثال ، منظمة ما تدعي أن من قيمها التنظيمية إعطاء منسوبيها حقهم من الأهمية ، لكن بمراجعة تاريخ هذه المنظمة وواقعها الفعلي نجد أن هذا العنصر الإنتاجي - العنصر البشري - لا يحظى بمثل هذا الاهتمام .

٧ - وجود قيم مشتركة تمثل الدوافع التي توجه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف الأكثر انسجاماً مع هذه القيم .

٨ - قيم الأفراد تؤثر في إدراكهم ، طريقة تفكيرهم ، وشعورهم تجاه الأحداث والمواقف التي يواجهونها .

٩ - أخيراً ؛ عندما يصبح الفرد عضواً في المنظمة سيكون محكوماً بمجموعة من القيم والمفاهيم التي نمت معه منذ الصغر .

هذه القيم تكون الإطار العام لسلوك وأداء الشخص داخل التنظيم . فهي تحدد ، كما أشرنا سابقاً ، الأنماط السلوكية المقبولة والمرفوضة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة[١٢]:

أ - **على مستوى الفرد :** القيم الشخصية لكل فرد من أعضاء التنظيم توجه سلوكه وذلك من خلال التأثير على إدراكه للأشياء وتفسيره للظواهر وتحديد ما هو صح أم خطأ .

ب - **علـــى مســـتوى المنظمة :** كل منظمة تضع معايير أو أنماط سلوكية يلتزم بها أعضاؤها المناط بهم تحقيق أهداف هذه المنظمة . هذه المعايير تكون في شكل أنظمة وقوانين وتتأثر بقيم من وضعها .

تكوين القيم :

ينمو الشخص ويتعلم ويمر بتجارب مختلفة وهذا الاختلاف يؤدي إلى تباين في القيم . بالإضافة إلى أن قيم الفرد قد يعتريها نوع من التحول كلما زادت خبراته أو تغـيرت . بمعـنى أن الفـرد قد يمر بتجربة جديدة فيما يتعلق بموضوع ما هذه التجربة الجديدة قد تدفع الفرد إلى إحداث نوع جديد من التغيير في القيم التي يؤمن بهـا تجـاه هذا الموضوع . إذاً فقيم الفرد مرتبطة بخبراته وتجاربه التي يمر بها . فالـتجارب الجيدة المرغوب فيها والتي يعتقد الفرد بصحتها تمثل القاعدة التي تبنى عليها قيمه . نبوغ القيم من هذه التجارب يتطلب توافر عدة شروط منها :

١ - عـند مـرور الشـخص بتجربة ما لابد أن يكون له مطلق الحرية في اختيار الموقف الذي يراه مناسباً فيما يتعلق بهذه التجربة . فالشخص إذا ما أكره على هذا الموقف فقد لا يعطيه أي قيمة .

٢ - لابد أن يكون هناك أكثر من خيار ليختار الشخص من بينها الموقف الذي يراه مناسباً . وبالتالي يعطي الفرد قيمة لهذا الموقف مقارنة بالخيارات الأخرى .

٣ - اتخاذ موقف معين غير مبني على تحليل وتفكير عميق فيما يتعلق بهذه التجربة لن يؤدي إلى قيم راسخة فيما يتعلق بهذا الموضوع .

٤ - الراحة النفسية والقناعة بقيم الفرد أحد دعائم بقائها ورسوخها والعمل بموجبها.

٥ - التأكـيد علـى أهمـية هذه القيم ، الدفاع عنها ، والدعوة إلى تبنيها تعتبر من السمات التي لابد أن يتحلى بها الشخص المعتز بقيمه .

٦ - قـيم الشـخص لابـد أن تـنعكس في سلوكه ، تصرفاته وتفاعله مع الأفراد والجماعات .

٧ - قـيم الفـرد لابد أن تكون ملازمة له في كل زمان ومكان . ويكون تعامله مع الغير مبنياً عليها وفي إطارها .

بتوافر هذه الشروط السالفة الذكر نستطيع القول :

١ - تتكون القيم لدى الفرد من خلال التجارب التي يخوضها في حياته .

٢ - تتغـير القيم بنفس الطريقة التي تكونت بها أي من جراء تفاعل الفرد مع بيئته الخارجية .

٣ - تتكون القيم نتيجة للتفاعل بين الأفراد الناتج عن إعطاء معاني متباينة للظواهر البيئية .

٤ - تفـاعل أفراد المجتمع يؤدي إلى رسوخ القيم الدينية ، الاقتصادية ، الاجتماعية والسياسية .

هـذه القـيم تمثل الإطار العام لسلوك الفرد داخل التنظيم . هذه القيم أيضاً تؤثـر فـي إدراك الموظفين لمدى كفاءة الأسلوب الإداري المتبع ، الأنماط القيادية للتنظـيم ، واجـبات ومسؤوليات الأفراد والجماعات ، وبالتالي تحديد نمط السلوك المتبع .

مصادر القيم :

تتعدد مصادر القيم لدى الفرد حسب الوسط الاجتماعي والحقبة الزمنية التي يحيا فيها . وبوجه عام من أهم هذه المصادر :

١ - القيم مردها إلى الإطار الثقافي الذي يعيش فيه الأفراد فهي من صنع المجتمع وحاجات الأفراد[١٣].

٢ - القيم أساسها العادات والخبرة الهادفة .

٣ - الممارسة هي ينبوع بناء القيم[١٤].

٤ - اختلاف متطلبات الحياة وحاجات الأفراد صحبها اهتزاز في القيم والاتجاهات القديمة واستبدلت بمفاهيم وقيم جديدة ، فما كان خطأ في الماضي أصبح مقبولاً الآن ، وما كان غير مرغوب فيه أو غير معقول في زمن ما أصبح متقبلاً الآن ... وهكذا .

٥ - التغيرات الثقافية المتلاحقة التي تميز بها عالم اليوم ، والتي تعتبر نتيجة حتمية للثورة الإعلامية ووسائلها ذات التطور المذهل - بث مباشر ، كمبيوتر ، صحف ، مجلات ، صوت مذياع عبر القارات ، إعلانات تجارية ... إلخ -، أدت إلى تحول في القيم والاتجاهات والأنماط السلوكية .

٦ - الدين : اغلب المجتمعات تنظر إلى القيم الروحية النابعة من الدين على أنها نبراس الهداية وأساس سعادة البشرية لذلك لابد أن يتم سلوك الشخص - سواء بمفرده ، عضو في جماعة أو تنظيم رسمي - في إطار هذه القيم الدينية .

٧ - المجتمع : لكل مجتمع خصائص ، ملامح ومكونات تميزه عن غيره من المجتمعات . تمثل هذه السمات أحد مصادر القيم الرئيسية لأفراده .

٨ - الأسرة : تمثل الأسرة اللبنة الأولى في بناء قيم الفرد . فالشخص ينمو داخل إطار أسرته ومنها يتعلم الصح والخطأ والمقبول والمرفوض وما يجب عمله وما ينبغي اجتنابه إلى غير ذلك من الأمور التي تمثل حجر الأساس في قيم الفرد .

خصائص القيم :

تمثل القيم لدى الفرد - سواء كانت دينية ، اقتصادية ، اجتماعية ، سياسية ، الأساس لأي تصرف أو سلوك فردي أو تنظيمي . فللقيم مجموعة من الخصائص منها :

١ - القيم ليست هدفاً في حد ذاتها ، إنما تستخدم كمعيار للمفاضلة بين عدة خيارات. فالشخص يكافح من أجل تحقيق الأشياء التي تتفق مع قيمه .

٢ - للقيم من القوة والتأثير على الفرد والجماعة ما يوصلها إلى درجة الإلزام . وأي خروج عليها قد يعتبر انحرافا سلوكياً . لكن الإنسان ينمو ويتغير كما هو الحال بالنسبة لبيئته . هذه القدرة على التطور تعني ضرورة المراجعة المستمرة من قبل الإنسان لقيمه ومدى ملاءمتها لظروف وأحوال بيئته الخارجية ، وإحداث أي تغيير قد يراه حتمياً لإيجاد نوع من التوافق بين مقاصده وأهداف الجماعات الأخرى الرسمية أو غير الرسمية، والتي هو في حالة تفاعل مستمر معها .

٣ - على الرغم مما تتصف به القيم من الرسوخ والتأصل ، إلا أن ذلك يبقى ضمن إطار من النسبية[١٥]. بمعنى أن البعد القيمي للإنسان ليس جامداً في جميع مكوناته . خاصة وأن الأجيال الجديدة التي تلتحق سنوياً بالأجهزة الإدارية تحمل معها قيمها الجديدة التي قد لا تتفق مع قيم من سبقهم بالعمل . لذا لابد لقيادة هذه الأجهزة من تفهم هذه القيم والتفاعل معها إيجابياً إذا ما رغبت استثمار هذه الطاقات البشرية بما يخدم ويحقق أهداف المنظمة .

* * *

الهوامش

FOOT NOTES

1 – J. L. Gray "**Organizational Behavior – Concepts and Applications** (Columbus : A Bell & Hewell Company, 1980) p. 8.

2 – P. Zimbardo, E. Ebbesen and C. Maslach "**Influencing attitudes and changing behavior**" (Menlo Park : AWP Company 1977) p. 20.

3 – Ibid. p. 21.

4 – N. Lemon, "**Attitudes and their measurement**" (London : BT. Batsford LTD 1973) p. 10.

5 – Ibid. p. 12.

٦ – زكي محمود هاشم " الجوانب السلوكية في الإدارة " (الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٣٩٨ هـ) ص ١٢٣ .

7 – B. Z. Posner and Munson, "**The importance of personal values in understanding organizational behavior**". Journal of Human Resource and Management 18 (1979); p. 9 – 14.

8 – R. Pitts and A. Woodside "**Personal values and consumer psychology**" (Toronto; Lexington Books 1984) p. 16.

9 – M. Rokeach "**The nature of human values**" (New York: Free press, 1973) p. 15.

10 – W. Guth and R. Tagiuri "**Personal Values and Corporate Strategies**" Harvard business review, (September – October 1965). P. 123 – 132.

11 – G. England, O. Dhingra and N. Agarwal "**The manager and the man across cultural study of personal values**" (Minnesota: The kent stat university press, 1978). P. 2.

12 – R. Barton and W. Chappell "**Public administration the work of government**" (Illinois : Scott, Foresman and Company 1985). P. 334.

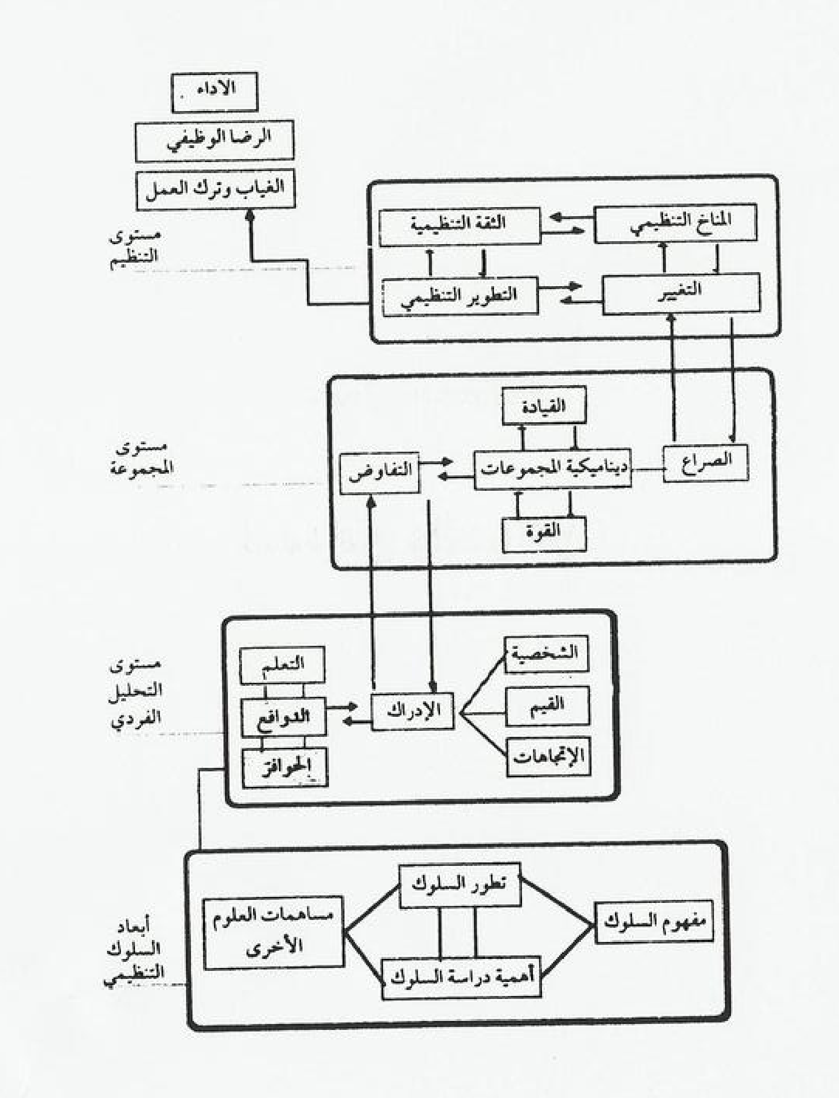
١٣ – لطفي بركات أحمد " **القيم والتربية** " (الرياض : دار المريخ ١٩٨٣م) ص ٦ .

١٤ – المرجع السابق : ص ٦ .

١٥ – هانـــي عبدالرحمـــن الطويـــل " **الإدارة الـــتربوية والســـلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في النظم** " (عمان : الجامعات الأردنية ، ١٩٨٦م) ص ١٤٢ .

الفصل السابع

الدوافع والحوافز



الدوافع والحوافز

Motivation and Incentives

مقدمة :

تمثل الدوافع العوامل الداخلية لدى الفرد التي تعمل على توجيه سلوكه وتحديد نوعية ذلك السلوك . بينما الحوافز تعتبر مؤثرات خارجية ، مادية كانت أم معنوية ، تقرر الإدارة منحها لمنسوبيها نظير القيام بعمل متميز أو لحفزهم لتحسين الأداء . كون الدوافع عبارة عن عوامل داخلية لدى الفرد لذا يصعب ملاحظتها . وأصبح من المعضلات التي تواجه بعض المهتمين من المديرين والقادة ... كيف يمكن التعامل مع هذه العوامل لتوجيه طاقات العاملين ودفعهم للعمل بفعالية لتحقيق أهداف التنظيم .

نظريات الدوافع ما هي إلا محاولات لتفسير القوى التي تؤثر في سلوك الأفراد . وقد ساهمت إلى حد ما في فهم السلوك التنظيمي . المهتمون بهذا الحقل لابد أن يكونوا على دراية بأهم مبادىء هذه النظريات لفهم واستيعاب أسباب ودوافع السلوكيات المختلفة . المسؤولون في الأجهزة الإدارية ، أيضاً ، من الممكن أن يستخدموا هذه الأفكار للتعامل بفعالية أكثر مع مرؤوسيهم ، زملائهم وقادتهم ، علماً بأن معظم هذه الأجهزة تفتقر إلى وجود نظام فعال لدفع وتوجيه سلوك منسوبيها .

هناك منهجان لدراسة موضوع الدوافع . المنهج الأول أسس مؤيدوه نظرياتهم على افتراض أن الفرد عبارة عن كائن ذو تفكير محدود . لذا سلوكه وتصرفاته تعتبر ردود فعل للبواعث البيئية "Environmental Stimulus". بدون أي تفكير جوهري من جانبه هو . لذلك من الممكن السيطرة على سلوك الفرد من خلال التحكم في بواعث هذا السلوك . ويمثل هذا المنهج النظرية العلمية للإدارة . بينما بني المنهج الثاني على افتراض أن البشر عبارة عن كائنات مفكرة لها أهداف، مشاعر، ومقدرة على التعلم والنمو . في إطار هذا المنهج هناك مجموعة من نظريات الدوافع التي جلبت اهتمام الأكاديميين والإداريين على حد سواء . في هذا الفصل سنستعرض أهم هذه النظريات ، ضمن المنهجين ، وإمكانية الاستفادة منها عملياً .

مفهوم الدوافع والحوافز :

الدافع عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها . هذه الحاجة تولد عند الشخص نوعاً من التوتر "Tension" يدفع الفرد إلى سلوك معين لسد هذا النقص . فالحاجة إلى الطعام مثلاً تحدث توتراً لدى الفرد يدفعه للبحث عن الطعام لإشباع هذه الحاجة . وكذلك الحال بالنسبة للحاجات الإنسانية الأخرى من فسيولوجية، سيكولوجية ، إثبات وجود ... إلخ. مساعدة الفرد في إشباع هذه الحاجات سيدفعه إلى سلوك معين قد يكون إيجابي أو يمنعه من القيام بسلوك سلبي .

أحياناً الشخص قد يصادف موقفاً معيناً ، أفراداً معينين أو أحداثاً معينة تمثل عوائق في سبيل إشباع هذا الشخص لحاجاته والتقليل من هذا التوتر لديه . مما يوجد لدى هذا الشخص نوعاً من اليأس "Frustration" ردود فعل قد تكون سلبية

بالقيام مثلاً بالاعتداء "Aggression" على الأشخاص الآخرين والممتلكات . على النقيض من ذلك قد يصادف الشخص أفراداً ، أحداثاً معينة تسهل مهمته وتساعده في إشباع حاجاته فيتكون لدى الشخص إتجاه إيجابي "Positive Attitude" تجاه هؤلاء الأشخاص أو هذه المواقف . انظر الشكل (٤).

شكل رقم (٤)

دوافع السلوك

شعور بالحاجة ← توتر ← سلوك للتقليل من حدة التوتر ← حواجز ← سلوك إيجابي

ياس 'Frustration'

- سلوك عدائي
- إنسحاب
- إعادة المحاولة

الحوافز عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل. فالعامل أو الموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى الإدارة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات لم توظف ، فيمنح حافزاً لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل. فالحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد . لذلك وصفت مفاهيم ونظريات الحوافز بعدم المعرفة الداخلية للحاجات "Acognitive Theories" بينما بني مفهوم الدوافع على افتراض أن الفرد يعرف يقيناً نوع الحاجة التي أوجدت عنده التوتر ، فأطلق على نظريات الدوافع نظريات المعرفة "Cognitive Theories".

هناك منهجان لدراسة موضوع الدوافع . المنهج الأول أسس مؤيدوه نظرياتهم على افتراض أن الفرد عبارة عن كائن ذو تفكير محدود . لذا سلوكه وتصرفاته تعتبر ردود فعل للبواعث البيئية "Environmental Stimulus". بدون أي تفكير جوهري من جانبه هو . لذلك من الممكن السيطرة على سلوك الفرد من خلال التحكم في بواعث هذا السلوك . ويمثل هذا المنهج النظرية العلمية للإدارة . بينما بني المنهج الثاني على افتراض أن البشر عبارة عن كائنات مفكرة لها أهداف، مشاعر، ومقدرة على التعلم والنمو . في إطار هذا المنهج هناك مجموعة من نظريات الدوافع التي جلبت اهتمام الأكاديميين والإداريين على حد سواء . في هذا الفصل سنستعرض أهم هذه النظريات ، ضمن المنهجين ، وإمكانية الاستفادة منها عملياً .

مفهوم الدوافع والحوافز :

الدافع عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها . هذه الحاجة تولد عند الشخص نوعاً من التوتر "Tension" يدفع الفرد إلى سلوك معين لسد هذا النقص . فالحاجة إلى الطعام مثلاً تحدث توتراً لدى الفرد يدفعه للبحث عن الطعام لإشباع هذه الحاجة . وكذلك الحال بالنسبة للحاجات الإنسانية الأخرى من فسيولوجية، سيكولوجية ، إثبات وجود ... إلخ. مساعدة الفرد في إشباع هذه الحاجات سيدفعه إلى سلوك معين قد يكون إيجابي أو يمنعه من القيام بسلوك سلبي .

أحياناً الشخص قد يصادف موقفاً معيناً ، أفراداً معينين أو أحداثاً معينة تمثل عوائق في سبيل إشباع هذا الشخص لحاجاته والتقليل من هذا التوتر لديه . مما يوجد لدى هذا الشخص نوعاً من اليأس "Frustration" ردود فعل قد تكون سلبية

بالقيام مثلاً بالاعتداء "Aggression" على الأشخاص الآخرين والممتلكات . على النقيض من ذلك قد يصادف الشخص أفراداً ، أحداثاً معينة تسهل مهمته وتساعده في إشباع حاجاته فيتكون لدى الشخص إتجاه إيجابي "Positive Attitude" تجاه هؤلاء الأشخاص أو هذه المواقف . انظر الشكل (٤).

شكل رقم (٤)

دوافع السلوك

شعور بالحاجة ← توتر ← سلوك للتقليل من حدة التوتر ← حواجز ← سلوك إيجابي

يأس "Frustration"

- سلوك عدائي
- إنسحاب
- إعادة المحاولة

الحوافز عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل. فالعامل أو الموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى الإدارة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات لم توظف ، فيمنح حافزاً لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل. فالحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد . لذلك وصفت مفاهيم ونظريات الحوافز بعدم المعرفة الداخلية للحاجات "Acognitive Theories" بينما بني مفهوم الدوافع على افتراض أن الفرد يعرف يقيناً نوع الحاجة التي أوجدت عنده التوتر ، فأطلق على نظريات الدوافع نظريات المعرفة "Cognitive Theories".

أنواع الحوافز :

هناك عدة أساليب لحفز الفرد والتأثير إيجابياً على أدائه منها :

١ - الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي . ويطلق عليها الحوافز الفردية "Individual Incentives" وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز . ويؤدي هذا الأسلوب إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد .

٢ - الحوافز التي تركز على العمل الجماعي "Group Incentives" والتعاون بين العاملين .

٣- الحوافز المادية "Material Incentives" وتتمثل في العلاوة ، الترفيع إلى مستوى إداري أعلى ، تخصيص جزء من الأرباح للعاملين ، تحسين ظروف العمل .

٤ - أخيراً ، هناك ما يعرف بالحوافز المعنوية "Non-material Incentives" ويؤثر مثل هذا النوع من الحوافز على درجة الرضا لدى منسوبي التنظيم وبالتالي يوجه سلوكهم إيجابياً . مثالاً على ذلك ، زيادة مسؤوليات العمل ، إسناد مهام جديدة للموظف ، اتباع نمط قيادي يقوم على أساس المشاركة وإبداء الرأي من قبل المرؤوسين ، شهادات تقدير ، أوسمة ، كلمة شكر وإطراء ... إلخ .

التطور الفكري لمفهوم الدوافع :

فردريك تيلور "F. Tylor" رأى أن الأفراد بطبيعتهم يميلون للكسل[1] ولابد من استخدام الحوافز المادية "Financial Incentives" للتأثر على وتوجيه سلوك منسوبي أي تنظيم ، عن طريق دراسة الوقت والحركة "Time and Motion Study"

وللاستفادة من طاقات العاملين حاول فردريك تيلور وضع نظام إداري علمي يحقق أعلى قدر من الكفاية الإنتاجية "Highly Efficient System".

تجارب هوثورن "Hawthorne" أحدثت تحولاً أساسياً في مفهوم الدوافع وموجهات السلوك الإنساني . إلتون مايو "Elton Mayo" وفريق بحثه قاموا بإجراء العديد من التجارب بشركة الكهرباء بمصانع هوثورن بمدينة شيكاغو من ١٩٢٧ إلى ١٩٣٢م . ركزت هذه الدراسات على إيجاد العلاقة بين بعض العوامل المادية وإنتاجية الفرد. بمعنى آخر ، كيف يكون لهذه العوامل المادية؛ درجة الإضاءة ، فترات الراحة وطريقة دفع الأجور ؛ أن تؤثر على تصرفات الفرد وبالتالي على مستوى أدائه . تمشياً مع النظرية التقليدية عن الفرد ، كانت الفرضية الأساسية التي بنيت عليها هذه الدراسات هي أن إدخال أي تحسين على هذه المتغيرات المادية سيصاحبه إيجابية في السلوك . إلا أن النتائج أثبتت وجود عوامل أخرى أكثر أهمية في توجيه السلوك الإنساني في التنظيم . فهناك العوامل الاجتماعية "Social" والنفسية "Psychological" أكثر تأثيراً على تصرفات الفرد . بناءً على هذه النتائج ولأول مرة في تطور الفكر الإداري تم إثبات وجود حاجات نفسية واجتماعية لدى الفرد تدفعه إلى الانضمام إلى التنظيمات غير الرسمية "Informal Groups" لإشباع هذه الحاجات خاصة وأن الجانب الرسمي للتنظيم غالباً ما يتجاهل هذه الرغبات .

إبراهام ماسلو "A. Maslow" يرى أن سلوك الفرد يأتي نتيجة لاحتياجات غير مشبعة . هذه الاحتياجات رتبها ماسلو في شكل هرمي ذو خمس مستويات بناءً على أهميتها . ولابد من إشباعها بالتدريج حسب الأهمية إذا رغب التنظيم في استخدام هذه الحاجات للتأثير على سلوك منسوبيه .

ألدرفر "C. Alderfer" ضم الحاجات الفسيولوجية والأمنية لدى ماسلو تحت

أنواع الحوافز :

هناك عدة أساليب لحفز الفرد والتأثير إيجابياً على أدائه منها :

١ - الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي . ويطلق عليها الحوافز الفردية "Individual Incentives" وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز . ويؤدي هذا الأسلوب إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد .

٢ - الحوافز التي تركز على العمل الجماعي "Group Incentives" والتعاون بين العاملين .

٣- الحوافز المادية "Material Incentives" وتتمثل في العلاوة ، الترفيع إلى مستوى إداري أعلى ، تخصيص جزء من الأرباح للعاملين ، تحسين ظروف العمل .

٤ - أخيراً ، هناك ما يعرف بالحوافز المعنوية "Non-material Incentives" ويؤثر مثل هذا النوع من الحوافز على درجة الرضا لدى منسوبي التنظيم وبالتالي يوجه سلوكهم إيجابياً . مثالاً على ذلك ، زيادة مسؤوليات العمل ، إسناد مهام جديدة للموظف ، اتباع نمط قيادي يقوم على أساس المشاركة وإبداء الرأي من قبل المرؤوسين ، شهادات تقدير ، أوسمة ، كلمة شكر وإطراء ... إلخ .

التطور الفكري لمفهوم الدوافع :

فردرك تيلور "F. Tylor" رأى أن الأفراد بطبيعتهم يميلون للكسل[1] ولابد من استخدام الحوافز المادية "Financial Incentives" للتأثر على وتوجيه سلوك منسوبي أي تنظيم ، عن طريق دراسة الوقت والحركة "Time and Motion Study"

وللاستفادة من طاقات العاملين حاول فردريك تيلور وضع نظام إداري علمي يحقق أعلى قدر من الكفاية الإنتاجية "Highly Efficient System".

تجارب هوثورن "Hawthorne" أحدثت تحولاً أساسياً في مفهوم الدوافع وموجهات السلوك الإنساني . إلتون مايو "Elton Mayo" وفريق بحثه قاموا بإجراء العديد من التجارب بشركة الكهرباء بمصانع هوثورن بمدينة شيكاغو من ١٩٢٧ إلى ١٩٣٢م . ركزت هذه الدراسات على إيجاد العلاقة بين بعض العوامل المادية وإنتاجية الفرد. بمعنى آخر ، كيف يكون لهذه العوامل المادية؛ درجة الإضاءة ، فترات الراحة وطريقة دفع الأجور ؛ أن تؤثر على تصرفات الفرد وبالتالي على مستوى أدائه . تمشياً مع النظرية التقليدية عن الفرد ، كانت الفرضية الأساسية التي بنيت عليها هذه الدراسات هي أن إدخال أي تحسين على هذه المتغيرات المادية سيصاحبه إيجابية في السلوك . إلا أن النتائج أثبتت وجود عوامل أخرى أكثر أهمية في توجيه السلوك الإنساني في التنظيم . فهناك العوامل الاجتماعية "Social" والنفسية "Psychological" أكثر تأثيراً على تصرفات الفرد . بناءً على هذه النتائج ولأول مرة في تطور الفكر الإداري تم إثبات وجود حاجات نفسية واجتماعية لدى الفرد تدفعه إلى الانضمام إلى التنظيمات غير الرسمية "Informal Groups" لإشباع هذه الحاجات خاصة وأن الجانب الرسمي للتنظيم غالباً ما يتجاهل هذه الرغبات .

إبراهام ماسلو "A. Maslow" يرى أن سلوك الفرد يأتي نتيجة لاحتياجات غير مشبعة . هذه الاحتياجات رتبها ماسلو في شكل هرمي ذو خمس مستويات بناءً على أهميتها . ولابد من إشباعها بالتدريج حسب الأهمية إذا رغب التنظيم في استخدام هذه الحاجات للتأثير على سلوك منسوبيه .

ألدرفر "C. Alderfer" ضم الحاجات الفسيولوجية والأمنية لدى ماسلو تحت

مسمى حاجات الوجود "Existence Theory" (E)، والحاجات الاجتماعية والإعتراف تمثل المجموعة الثانية مسمى الانتماء "Relatedness" (R)، واعتبر حاجات تحقيق الذات الحاجة للنمو "Growth Need" (G)، نظرية الـ "ERG" لم تصنف حاجات الفرد في شكل هرمي بل اعتبرتها حاجات متقاربة في الأهمية ويسعى الأفراد إلى إشباعها[٢].

أرجرس "Chris Argyris" أكد على أن الإنسان بطبيعته لديه قابلية للنمو[٣]. هذا النمو من الممكن تحديده بسبع مراحل :

١ - من السلبية إلى الإيجابية .

٢ - من الاعتماد إلى الاستقلالية .

٣ - من تصرفات محدودة إلى أشكال متعددة من السلوك .

٤ - من رغبات غير واضحة إلى رغبات ومطالب أكيدة .

٥ - من مفاهيم متغيرة إلى أخرى راسخة وطويلة الأمد .

٦ - من التبعية إلى المساواة والزعامة .

٧ - من نقص في الوعي "Lack of Awarness" إلى تحكم في النفس .

مسؤولية المنظمة هي استثمار هذه الاستعدادات الفطرية لدى الأشخاص للتأثير على سلوكهم . وذلك بتهيئة الظروف التي تساعدهم على النمو بدلاً من إيجاد العوائق في سبيل تطورهم وهو ما يحدث لتكوينهم الفطري من تحول .

هرزبرج "Herzberg" حدد مجموعتين من العوامل . عدم توفر أحد عوامل المجموعة الأولى يتسبب في عدم الرضا الوظيفي وبالتالي يدفع الفرد إلى سلوك سلبي . بينما إشباع هذه العوامل إلى درجة مرضية لا يحدث أي تأثير إيجابي على

سلوك الفرد . وهي تشبه إلى حد ما الحاجات التي حددها ماسلو واعتقد أنها إذا ما أشبعت إلى درجة الرضا لا يمكن استخدامها للتأثير إيجابياً على سلوك الفرد . المجموعة الثانية " العوامل الدافعة " تمثل العوامل التي تحدث تأثيراً إيجابياً " "Positive Motivators إذا ما أشبعت إلى مستوى الرضا .

جورج لتون "G. Litwin" أكد على أن للمناخ التنظيمي " Organizational Climate" تأثيراً بالغاً على دوافع الفرد . مدى ملاءمة بيئة العمل الداخلية من الممكن قياسها بعدة وسائل :

١ - مستوى الدقة في تحديد الأنظمة ، القوانين والإجراءات المتبعة .

٢ - المسؤولية ومدى شعور الفرد بأنه يدير نفسه بنفسه .

٣ - المخاطرة : شعور الفرد بالمخاطرة "Riskiness" والتحدي "Challenge" في محيط العمل .

٤ - المردود المادي "Reward": شعور الفرد بأحقيته في الثواب والعقاب .

٥ - شعور الفرد بوجود جو عائلي يهيئ كل سبل الدعم والمؤازرة .

٦ - البيئة التنظيمية المليئة بالصراعات والتناقضات .

المناخ التنظيمي الذي يسوده الالتزام الدقيق بالأنظمة واللوائح والقوانين والإجراءات يبعث "Arouse and Stimulate" لدى الأفراد الحاجة للقوة والسيطرة وتصبح هي الأكثر تأثيراً على سلوكهم . بينما الجو التنظيمي الذي يؤكد على أهمية التعاون ، والإجراءات غير الرسمية .. إلخ . سيؤدي إلى بروز الحاجة للصداقة " Affiliation". والتنظيم الذي يشجع منسوبيه على تحديد أهدافهم بأنفسهم وتحمل مسؤولية النتائج سيؤكد لديهم مبدأ الحاجة إلى الإنجاز وستصبح هي القوة الدافعة المتحكمة في تصرفاتهم .

نظـرية الـتوقع أكدت على أن الفرد يختار سلوكاً أو تصرفاً معيناً إذا كان نـتاج ذلـك السلوك مرغوباً فيه من قبل الفرد نفسه . باسمور "Pasmore" يرى أن هناك ثلاثة أساليب "Techniques" يمكن استخدامها لزيادة درجة الرضا لدى الموظف ولتوجيه سلوكه إيجابياً :

١ - اتـباع أسـلوب الـتغذية العكسية "Feedback Methods" بتزويد الفرد بالمعلومات اللازمة عن مستوى أدائه مقارنة بالمستوى المطلوب .

٢ - تعهد عمل الموظف بالتغيير المستمر "Job Enrichment Techniques" وذلك بإضافة مسـؤوليات جديدة أو عن طريق منحه نوع من الاستقلالية . فحاجة الشخص إلـى الاعتراف من قبل الآخرين وتحقيق الذات بالإضافة إلى رغبته في التقدم الوظيفـي "Advancement" سـوف تدفعه إلى استثمار هذه الفرص لإشباع هذه الحاجات وبالتالي تحسين أدائه .

٣ - تهيـئة التقنـية المتاحة لاستثمارها في سد إحتياجات منسوبي التنظيم وتحقيق مطالبهم بما ينسجم مع أهداف المنظمة .

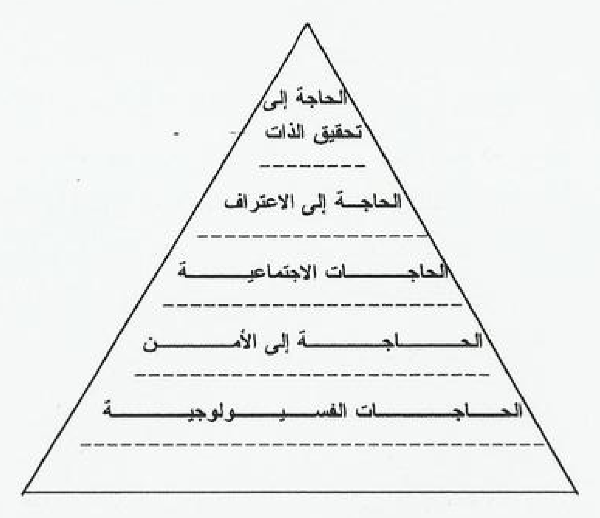
نظرية سلم الحاجات "Hirarechy of Needs" :

تعتـبر نظـرية الحاجات لإبراهام ماسلو "A. Maslow" من أشهر النظريات التـي ناقشـت موضوع الدوافع . رغبة الفرد في سد احتياجاته غير المشبعة ، بناءً على هذه النظرية ، تعمل على توجيه سلوكه . هذه الحاجات تأخذ شكلاً هرمياً تمثل قاعدتـه الحاجات الفردية الأكثر إلحاحاً وإن كانت في أدنى السلم الهرمي من ناحية الأهمـية . والحاجـات التي تليها في السلم الهرمي لا يمكن استخدامها لدفع الأفراد وتوجـيه سـلوكهم ما لم تسد هذه الحاجات بدرجة معقولة . في هذه الحالة لابد من

أخـذ الاخـتلافات الفردية لدى الأفراد في الحسبان . بمعنى أن مستوى الكفاية من حاجـة مـا قد يختلف من شخص لآخر وقد يكون من وقت لآخر أيضاً لدى نفس الشـخص إذا ما برزت حاجات أخرى أو حدثت متغيرات جديدة . الشكل رقم (٥) يبين تدرج الحاجات الفردية .

شكل رقم (٥)

تدرج الحاجات الفردية



١ - الاحتياجات الفسيولوجية : "Physiological Needs" وتتمثل في الاحتياجات اللازمة لـبقاء العنصر البشري والتي تساعد الأعضاء على القيام بمهامها كالحاجة إلى الغذاء ، والشراب ، والنوم .. إلخ .

٢ - الحاجة إلى الأمن : "Safety Needs" وهي الحاجة إلى الأشياء التي تضمن حماية

الفرد ضد الأخطار ، سواء الأخطار التي تهدد حياة الفرد "Physical" أو الجانب النفسي لديه "Psychological".

٣ - الحاجة إلى الاجتماع "Belonging Needs": الإنسان اجتماعي بطبعه . ولدى كل فرد حاجة إلى التفاعل الاجتماعي مع الغير من بني جنسه إلى الحب ، القبول من الغير والعضوية في جماعات مختلفة .

٤ - الحاجة إلى الاعتراف "Esteem Status Needs": حاجة الفرد للشعور بأهميته لدى الغير وبمكانته مقارنة بأقرانه، بالإضافة إلى استقلاليته عن من سواه.

٥ - تحقيق الذات "Self-actualization Needs": حاجة الفرد لتحقيق أعلى وأغلى أهدافه في هذه الحياة "His Own Destiny".

فالحاجات الفسيولوجية تعتبر دافع للفرد وموجه لسلوكه إلى أن تشبع بدرجة معقولة . بعد ذلك تبرز أهمية تلبية الحاجات الأمنية للتأثير على سلوك وتصرفات الأفراد . وإذا ما أشبعت بدرجة مرضية ، أصبحت الحاجة إلى الاجتماع أكثر أهمية ، ثم الاعتراف وأخيراً الحاجة إلى تحقيق الذات . إلا أن من الملاحظ :

١ - الحاجات التي تحتل قاعدة السلم الهرمي من الممكن إشباعها .

٢- الحاجة إلى الاعتراف وتحقيق الذات حاجات لا نهائية ولا يمكن إشباعها بشكل كامل . لذلك من الممكن دائماً أن تستخدم المنظمة هاتين الحاجتين - الاعتراف وتحقيق الذات - لتوجيه سلوك الأفراد والتأثير على تصرفاتهم التنظيمية .

٣ - على الرغم من قبول هذه النظرية لتفسير السلوك الإنساني إلا أن هناك بعض الدراسات لم تدعم ما ذهب إليه ماسلو في نظريته حول دوافع السلوك :

- سلم ماسلو للحاجات من الممكن تطبيقه على المستوى الاجتماعي "Social Level" لا على المستوى الفردي "Individual Level".

- سلم الحاجات هذا عبارة عن نموذج مبسط "Simplified Model" للاحتياجات البشرية يتصف بنوع من الثبات "Rigid Form". لكن هناك الكثير من الدراسات أثبتت أن حاجات الأفراد متعددة ومتشابكة مع بعضها البعض ومن الصعوبة بمكان أن ينسب سلوك فردي معين في وقت معين إلى درجة الإشباع من حاجة معينة . لكننا نستطيع القول ؛ أن سلم ماسلو للحاجات أعطى مفهوماً عاماً " General Perspective" عن دوافع النفس البشرية إذا ما استخدم لتفسير سلوك الفرد بصورة إجمالية .

نظرية العاملين "The Tow Factors Theory" :

تعتبر نظرية هرزبرج "F. Herzberg" نقطة تحول أساسية في نظريات الدوافع . فقد كان الإعتقاد السائد بين الباحثين في هذا المجال أن العوامل التي تجع الفرد غير راض عن عمله "Dissatisfaction Factors" إذا تغيرت ستؤثر إيجابياً على رضا الموظف . كذلك العوامل التي تزيد من رضا الموظف "Satisfaction Factors" انعدامها يسبب له عدم الرضا . بإجراء دراسة ميدانية بمقابلة ٢٠٠ مهندس ومحاسب ، وذلك بسؤالهم عن آخر المواقف التي شعروا فيها بعدم الرضا أو الرضا وما هي الظروف التي أدت إلى وجود هذا الشعور لديهم . بعد تحليل إجاباتهم توصل هرزبرج وفريقه إلى أن هناك مجموعتين من العوامل . المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الموظف لكن انعدامها لا يؤثر سلبياً على رضا الموظف . وسميت هذه بالعوامل الدافعة "Motivators". أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الموظف إذا وجدت وهذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية "Hygienes". بمقارنة هاتين المجموعتين من العوامل ، كما في الجدول رقم (١)، نجد أن المجموعة الأولى

"العوامل الدافعة " بوجه عام مرتبطة بطبيعة العمل نفسه بينما المجموعة الثانية " العوامل الوقائية " مرتبطة ببيئة العمل . لذلك اعتقد هرزبرج أن كلا المجموعتين مختلفتان لأن مصدريهما مختلفان .

جدول رقم (١)

العوامل الدافعة والوقائية

العوامل الدافعة "Motivators"		العوامل الوقائية "Hygienes"	
– الإنجاز	Achievement	– السياسات وطرق العمل	Policy & Ad.
– الاعتراف	Recognition	– الإشراف	Technical Supervion
– التقدم الوظيفي	Advancment	– العلاقات الشخصية	Ingterpersonal R.
– طبيعة العمل	Work Itself	– الراتب	Salary
– النمو الوظيفي	Possip. of Growth	– الأمن الوظيفي	Job Security
– زيادة المسؤوليات	Responsibility	– ظروف العمل	Working Conditions
		– العلاوات	Fringe Benefits
		– المستوى الاجتماعي	Status

تقويم نظرية هرزبرج :

وجه العديد من الانتقادات إلى هذه النظرية معظمها بنيت على أساس عدم إمكانية تطبيقها في كثير من الحالات . من هذه المآخذ :

١ – دوافع السلوك لدى هذه العينة (المهندسون والمحاسبون) التي أجريت عليها الدراسة لا يمكن أن تعمم على كل الأفراد، لأن مستويات أفراد هذه اللعبة الاجتماعية والمادية متقاربة . فما يعتبر أحد العوامل الوقائية بالنسبة لهم قد يكون من العوامل الدافعة لشخص أقل منهم مستوى .

٢ – على الرغم من زعم هرزبرج أن العوامل الدافعية "Motivators" والوقائية "Hygiene" تعتبر مجموعتين مختلفتين إلا أن التمايز بينهما قد يكون من الصعوبة بمكان . إضافة إلى أن هناك بعض الدراسات الميدانية[٤] أثبتت أن بعض العوامل التي اعتبرها هرزبرج وقائية اعتبرت من قبل بعض أفراد العينة كعوامل دفع ، خاصة فيما يتعلق بالنواحي المادية كالراتب . فالعمال وموظفو المستويات التنفيذية – ذوي الدخل المنخفض – يقيمون الدخل المادي كعامل مهم يؤثر على سلوكهم الوظيفي .

٣ – هناك من يعتقد أن هرزبرج لم يأت بجديد[٥] إنما طبيعة النفس البشرية وبالفطرة الأشخاص يصنفوا الأشياء إلى مجموعتين . المجموعة الأولى المتعلقة بالإنجاز والتقدم والنمو الوظيفي .. إلخ . وينسبوا النجاح في هذا المجال إلى أنفسهم ويزيد رضاهم عنها . بينما يميلوا إلى توجيه اللوم إلى الآخرين أو إلى المنظمة فيما يتعلق بالسياسة العامة للمنظمة ، طرق العمل ، الإشراف ، الأمن الوظيفي ، ظروف العمل ... إلخ . من العوامل التي غالباً ما تكون مصدر تذمر للأفراد وعدم الرضا .

مقارنة نظريتي ماسلو وهرزبرج :

تعتبر نظريتي الدوافع لماسلو وهرزبرج من أشهر النظريات في هذا المجال .. فقد حاولا تحديد دوافع العمل وكيفية توجيه السلوك الإنساني .. فما هي أوجه الشبه بين هاتين النظريتين . على الرغم من وجودبعض التشابه إلا أن هناك اختلافاتً أيضاً . من أوجه التشابه :

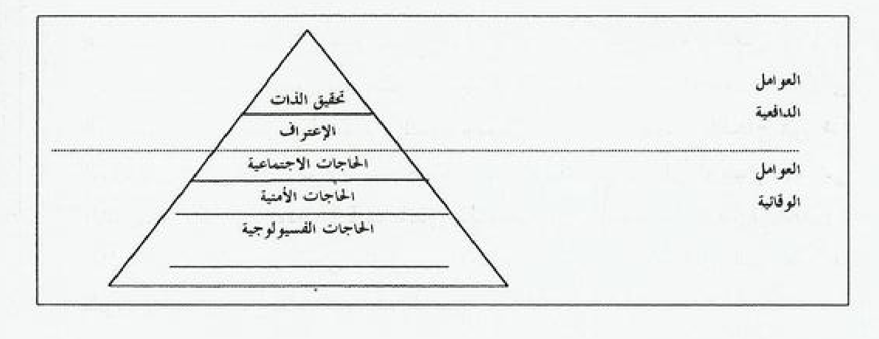
١ – كلا النظريتين تفترض وجود حاجة محددة توجه السلوك الإنساني .

٢ – هناك شبه اتفاق بين النظريتين على نوعية وكمية الاحتياجات البشرية .

كمـــا يتضـــح مـــن الشـــكل رقم (٦) تمثل العوامل الدافعية لدى هرزبرج المســـتويات العليا في سلم ماسلو للحاجات - الحاجة إلى الاعتراف وتحقيق الذات - بيـــنما العوامل الوقائية تتفق مع الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن والنواحي الاجتماعية . أما أوجه الخلاف بين النظريتين فملخص بالجدول رقم (٢).

الشكل رقم (٦)

أوجه الشبه بين نظريتي ماسلو وهرزبرج للدوافع



المصدر :

J. Gray and F. Starke "Organizational Behavior Concepts and Applications" (Toronto : A Bell and Howell Company 1980). P. 41.

الجدول رقم (٢)

أوجه الخلاف بين نظريتي ماسلو وهرزبرج

الموضـــــوع	ماسلو	هرزبرج
١ — علاقة الأداء بالرضا الوظيفي	الاحتياجات غير المشبعة تحرك السلوك هذا السلوك يؤثر على الأداء	الاحتياجات المشبعة تؤثر على الأداء
٢ — أثر الاحتياج على الرضا	الاحتياجات المشبعة لا يمكن استخدامها لدفع الفرد	الاحتياجات المشبعة (الوقائية) لا تدفع الإنسان لمزيد من العمل بينما العوامل الأخرى إشباعها يوجه سلوك الفرد
٣ — تنظيم حاجات الفرد	في شكل هرمي	لا تأخذ شكل هرمي
٤ — أثر النواحي المادية	الراتب يعتبر دافع إذا سد حاجات الفرد	الراتب لا يزيد رضا الموظف وبالتالي لا يمكن استخدامه كدافع
٥ — تأثير الاحتياجات	كل الاحتياجات تعتبر دوافع للفرد ولكن في مستويات مختلفة	بعض الاحتياجات تعتبر دوافع (العوامل الدافعية)
٦ — نوع الدوافع	تشمل كل جوانب الوجود البشري "Macro Level"	العوامل التي لها علاقة بدوافع العمل "Micro Level"
٧ — المستوى الوظيفي	كل مستويات العمال والموظفين	إمكانية تطبيقها أكثر في المستويات الإدارية العليا

المصدر :

J. Gray and F. Starke "Organizational Behavior Concepts and Applications" (Toronto : A Bell and Howell Company 1980). P. 41.

نظرية الإنجاز "Achievement Motivation Theory"

يرى ماكليلاند "D. Mcclelland" أن كل فرد لديه ثلاث حاجات أساسية ؛ حاجة الإنجاز "Need For Achievement" الحاجة إلى القوة والسيطرة " Need For Power"، والحاجة إلى الاجتماع "Need For Affiliation"[٦]. هذه الحاجات توجد بدرجات متفاوتة لدى الأفراد لكن لدى كل فرد يكون إحداهما هو الأقوى والموجه لسلوك هذا الفرد .

١ - الحاجة إلى الإنجاز : رضا الأفراد الذين لديهم حاجة إلى الإنجاز يكمن في تحقق أهدافهم . من وجهة نظر ماكليلاند هؤلاء الأشخاص :

(١) مستوياتهم الاقتصادية جيدة .

(٢) الدخل المادي في حد ذاته لا يمثل دافع قوي لهم إذا ما قورن برغبتهم في الإنجاز .

(٣) يرغبون في الحصول على تقييم مستمر لأدائهم .

(٤) يضعون لأنفسهم أهدافاً ليست خيالية بل قابلة للتحقيق .

(٥) يحاول هؤلاء الأشخاص دائماً تفادي المخاطر التي قد تكون على حساب العمل .

(٦) يفضل الشخص من هذه الفئة العمل باستقلالية لينسب له النجاح أو الإخفاق، كما يرغب مواجهة المشاكل الطارئة لحلها فضلاً عن تركها للظروف ، كما يرغب مواجهة المشاكل الطارئة لحلها فضلاً عن تركها للظروف .

يرى ماكليلاند أنه بالإمكان تصميم برامج تدريبية لتطوير وتنمية روح الحاجة للإنجاز لدى الأفراد . لذا من الممكن إحداث تغيير في الدول الأقل تقدماً بالتأكيد على أهمية وترغيب "Stimulate" الأفراد في تلك المجتمعات في الإنجاز . يعتقد ماكليلاند كذلك أن نظام التعليم في الدولة يعكس وجود أو عدم وجود الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز [٧].

٢ - الحاجة إلى القوة : الشخص الذي لديه هذه الحاجة يحصل على الرضا من مدى قدرته على السيطرة على الآخرين ، الإنجاز وتحقيق أهداف التنظيم أشياء ثانوية بالنسبة لهؤلاء الأفراد . لكن وسائل تحقيق هذه الأهداف التي يستطيع هؤلاء الأفراد من خلالها إبراز ما يتمتعون به من سيطرة ونفوذ تعتبر هي الأهم .

٣ - الحاجة إلى الاجتماع : الأشخاص الذين لديهم حاجة عالية للاجتماع يحصلون على رضاهم من العلاقات الاجتماعية القوية والتفاعل مع الأصدقاء . لذلك مثل هؤلاء الأشخاص يفضلون العمل مع الأصحاب والأصدقاء على العمل مع الشخص الغريب حتى ولو كان هذا الأخير لديه من المهارة والخبرة في أداء العمل ما يفوق سابقيه .

بعض الانتقادات التي وجهة لنظرية ماكليلاند[٨]:

١ - منهج البحث الذي اعتمد عليه ماكليلاند كان موضع تساؤل . لكي يصنف أفراد العينة حسب حاجاتهم اتخذ الباحث طريقة عرض مواقف على أفراد العينة وطلب من كل منهم أن يصف ماذا يحدث في كل موقف . هذا الوصف لما يحدث محكوم بإدراك الفرد والمعنى الذي يعطيه للحدث . ثم بعد ذلك تحديد حاجة كل فرد بمقياس وضعه ماكليلاند . يرى البعض أن هذا الأسلوب غير موضوعي "Subjective" وأنه لا يخلو من التأثيرات الشخصية للباحث " The Bias of The Researcher".

٢ – يرى ماكليلاند أن الحاجة للإنجاز من الممكن أن تدرس وتعزز لدى الأشخاص البالغين بينما يرى البعض وخاصة علماء النفس أن هناك بعض الأمور تنشأ مع الطفل من صغره وتوجه سلوكه ويصعب تغييرها في مراحل متأخرة من نموه .

٣ – يرى البعض أن إلحاق الأفراد بدورات تدريبية لتأصيل مبدأ الحاجة للإنجاز لديهم سوف تحدث فقط شعور مؤقت لدى هؤلاء المتدربين فضلاً عن إحداث تغير دائم في سلوكهم .

نظرية المساواة "Equaty Theory"

يرى آدمز "J. Adams" وكما يتضح من اسم هذه النظرية ، أن الافتراض الأساسي التي تقوم عليه هو أن رغبة الفرد في أن يعامل كغيره من الأشخاص تعتبر من العوامل الدافعة التي توجه سلوكه . فهو يحاول إيجاد نوع من التوازن بين ما يقدم للمنظمة – من خدمات ، مجهود جسمي ، فكري ، وقت .. إلخ – وبين ما يحصل عليه منها في شكل دخل مادي ، معنوي ، ترقيات ، علاوات .. إلخ . فالشخص مدفوع لتحقيق العدالة بين ما يحصل عليه وما يقدم للمنظمة مقارنة بغيره من منسوبيها من الذين يقومون بنفس العمل . فهناك أربعة عناصر أساسية تقوم عليها هذه النظرية[9]:

١ – الشخص "Person" الذي يشعر بعدم وجود العدالة .

٢ – مجموعة المقارنة "Comparison With Other" للتأكد من وجود العدالة أو انعدامها.

٣ – المدخلات "Inputs" المتمثلة في خصائص الفرد وما يقدم للمنظمة ... المستوى العلمي ، الخبرات ، المهارات ، المجهود الجسمي والفكري ، الوقت ... إلخ .

٤ – المقابل "Outcomes" أو الأشياء التي يحصل عليها الشخص من عمله كفرص الترقية ، التقدم الوظيفي ، الدخل المادي والنواحي المعنوية ، المسؤوليات... إلخ .

طريقة دفع الأجر ، سواء على أساس الساعة أو بالقطعة ، وشعور الفرد بأن أجره أقل مما يستحق أو أكثر تمثل المتغيران اللذان يستخدمهما الشخص لتحقيق العدالة كما هو موضح بالشكل رقم (٧).

شكل رقم (٧)

المتغيرات الأساسية لنظرية المساواة

شعور بأن الدخل أكثر من الاستحقاق	شعور بان الدخل أقل من الاستحقاق	
السلوك المتوقع		الأجر
– تخفيض الكمية	– زيادة الكمية	على أساس
– رفع الجودة	– خفض الجودة	القطعة
– رفع الجودة والكمية معاً	– الجودة والكمية ستنخفض	الأجر بالساعة

بعض المآخذ على نظرية المساواة :

تعتبر نظرية العدل والمساواة من نظريات الدوافع الأكثر مساهمة في التنبؤ بالسلوك التنظيمي للأفراد . إلا أن عليها بعض المآخذ ومنها[10]:

١ – هناك بعض العوامل قد يصعب تحديدها ، هل تعتبر مما يقدم الفرد للمنظمة أو مما يحصل عليه منها . مثال على ذلك المسؤولية Responsibility .

٢ - كيفية اختيار أشخاص المقارنة ليست واضحة كيف يستطيع الفرد تحديد واجبات ومسؤوليات أعمال هؤلاء الأشخاص ومقارنتها بعمله .

٣ - التعميم على هذه النظرية يعتريه بعض الصعوبة ، خاصة أنها تعتمد على تقييم الشخص نفسه لعمله ولعمل الآخرين والقيام بالمقارنة . فمع التسليم بوجود الفروق الفردية بين الأشخاص ، الشعور بانعدام العدالة والمساواة قد يدفع شخص لترك عمله بينما شخص آخر قد يكتفي باختيار فرد آخر أو مجموعة أخرى لعقد مقارنة جديدة .

٤ - تفترض هذه النظرية وجود نوع من العلاقة الطردية بين ما يقدم الشخص للمنظمة وما يحصل عليه . بمعنى أنه كلما ارتفع أدائه لابد أن يصاحبه زيادة في المردود المادي وبالعكس . لكن في الواقع العملي قد تحتاج المنظمة لإعطاء حافز معين حتى مع ثبات الأداء عند نقطة ما . كما أن الموظف قد يزيد من أدائه أملاً في الحصول على مردود مادي لكن هذا قد لا يحدث . لذلك فالتنبؤ بسلوك كل من الأفراد والمنظمة ليس من السهولة بمكان كما تفترض هذه النظرية .

٥ - أخيراً ، من المآخذ على مؤيدي هذه النظرية أن معظم الدراسات التي تدعمها اعتمدت على تجارب موضوعها أشخاص مختارون لغرض الدراسة . ولم يجر مثل هذه الدراسات على أعضاء منظمات حقيقية .

نظرية التوقع "Expectancy Theory"

يفترض فكتر فروم "V. Vroom" في نظريته التوقع أن الإنسان يفكر في عمل الشيء قبل أن يقوم به فعلاً . فالدافع الشخصي للفرد للقيام بعمل ما محكوم

بعدة أشياء[11]: (أ) هل نتاج ذلك السلوك مرغوب فيه (ب) هل ما هو مرغوب فيه يمكن تحقيقه . فالدافع لكي يؤثر في سلوك الفرد لابد أن تتوفر به ثلاثة شروط أساسية :

أولاً : القيمة "Valence" : أن تكون للأشياء التي ستشبع حاجات الفرد قيمة إيجابية بالنسبة للفرد نفسه . هذه الأشياء أسماها فروم نتاج المستوى الثاني . فالزيادة في الأجر ، العلاوة ، الحوافز المادية الأخرى والأمن الوظيفي قد تكون ذات قيمة إيجابية عالية لدى الأشخاص الموجودين في المستويات التنفيذية في المنظمة والذين غالباً ما تكون دخولهم محدودة . المشاركة ، التوسع في الصلاحيات والمسؤوليات ، خطابات الشكر وغيرها من الحوافز المعنوية قد تكون ذات قيمة وتأثير إيجابي اكثر في سلوك القياديين والمستويات العليا في التنظيم. كما تختلف قيمة الأشياء من مستوى إداري لآخر فهي تختلف من شخص لآخر لاختلاف تكوينهم الشخصي ، إدراكهم ، ميولهم ، رغباتهم ، حاجاتهم ... إلخ من جماعة لأخرى ومن مجتمع لآخر لأن تقييم الأشياء في أي مجتمع تتأثر بمتغيرات أخرى كالعادات ، التقاليد ، الدين ، المبادئ ... إلخ ، وبالتالي تأثير هذه الأشياء كدوافع لسلوك الفرد .

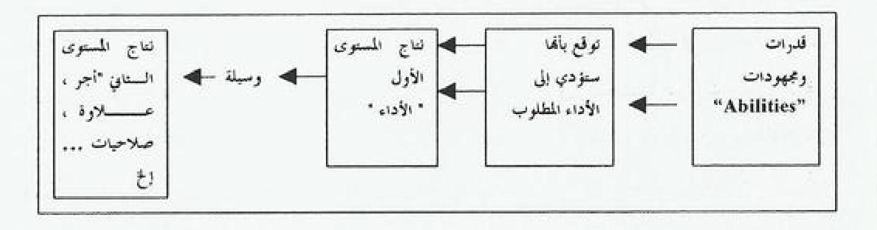
ثانياً : الوسيلة "Instrumentality" : أي وجود علاقة إيجابية بين الأداء ونتاج المستوى الثاني . بمعنى أن يشعر الفرد بأن أدائه "Performance" مرتبط بحصوله على نتائج مرغوب فيها . فإذا كانت الترقية مثلاً ذات قيمة إيجابية لدى الشخص لكنه يشعر أن ارتفاع مستوى أدائه – ما أسماه فروم نتاج المستوى الأول – لن يؤدي إلى الترقية ، قد يكون لعلمه المسبق بعدم وجود وظائف شاغرة يمكن ترقيته على إحداها . انعدام هذه العلاقة بين المستويين نتاج المستوى الأول والثاني حال دون استخدام الترقية للتأثير إيجابياً على سلوك هذا الفرد . فلو كان هناك

حافـزاً آخـر ، كالعلاوة مثلاً ، أقل قيمة لدى الفرد من الترقية لكنه يشعر أن هناك علاقـة بين ارتفاع أدائه وحصوله على العلاوة فمن الممكن استخدامها للتأثير على سلوكه .

ثالـثاً : التوقع "Expectancy" : أن يتوقع الفرد بأن لديه قدرات "Abilities" مهارات ، خبرات ، قوة جسمانية وعقلية ... إلخ ؛ التي تمكنه من الأداء المطلوب " نتاج المستوى الأول " للحصول على " نتاج المستوى الثاني " شكل رقم (٨).

شكل رقم (٨)

المتغيرات الثلاثة لنظرية التوقع



مآخذ على نظرية التوقع :

من الناحية التطبيقية هناك بعض المآخذ على نظرية التوقع ومنها :

١ - العلاقة المفترضة بين هذه المتغيرات الثلاثة قد لا تعكس الواقع العملي . فنتاج المسـتوى الثانـي فـي بعض الحالات قد يكون السبب في رفع الأداء وليس العكـس . فالطالـب الذي يحصل على علامات عالية في المادة ، على سبيل المثال ، قد تزداد رغبته في هذه المادة وبالتالي يضاعف أدائه .

٢ - تفترض هذه النظرية أن الفرد يفكر بعمق قبل أن يسلك ، يتصرف أو يقوم بأي عمل . هذا الافتراض قد يكون صحيحاً في الأعمال الروتينية . لكن في بعض المواقـف الشـخص قـد يقوم بعمل ما بدون أن يأخذ في الحسبان المتغيرات السالفة الذكر لنظرية التوقع .

٣ - هـناك العديـد مـن العوامـل ، سـواء منها المتعلق ببيئة العمل الداخلية أو الخارجية، تؤثر في مجهودات "Efforts" الفرد الذي يرغب استثمارها في أدائه لعمله .

التطبيق العملي لنظريات الدوافع :

تعتـبر حـركة الإدارة العلمـية أول من نَظَر إلىَ الفرد ككائن اقتصادي " Economic Man" يمكـن التأثير عليه وتوجيه سلوكه بالحوافز المادية فقط . فردرك تيلور "F. Tylor" المنظر الرئيسي لهذه الحركة بنى نظريته ، أفضل الطرق للأداء " The One Best Way"، علـى افـتراض أن العامل سيحسن من أدائه إذا منح الحوافز الماديـة المجـزية . هذه النظرية التقليدية تعرضت لكثير من النقد . قوامه أن هذه الفرضـية ممكن تطبيقها على شاغلي المستويات التنفيذية ، لكن هناك عدة متغيرات تؤثر على سلوك وأداء شاغلي المستويات الإدارية الأخرى في التنظيم .

إشـباع الحاجـات الأساسية لدى الفرد من الممكن استخدامها لتوجه سلوك الفـرد ودفعـه لمزيد من الإنتاج كما يرى إبراهام ماسلو . لكن إحساس الفرد بأن حاجاتـه الأساسـية قـد أشبعت سيتغير إذا ما زاد دخل هذا الفرد . بمعنى آخر ؛ الاستمرار في منح الفرد حوافز مادية قد لا يصل به إلى درجة الرضا المنشودة بل سـيؤدي إلى رفـع توقعاتـه "His Expectation" فيما يتعلق بإشبـاع هذه الحاجات الأساسـية "Basic Needs". السكن الملائم وامتلاك سيارة قد يصل بالفرد إلى درجة

الرضا عند مستوى دخل معين ، لكن زيادة المكافأة قد تحدث تحول في رغبات هذا الفرد وحاجته لامتلاك سيارة من نوع خاص وسكن بمواصفات خاصة .

- أيضاً درجة الرضا لدى الفرد تتأثر بمقارنة ما يحصل عليه بالآخرين القائمين بنفس العمل والمسؤوليات . كما أكدت نظرية العدل "Equity Theory" أن الفرد يشعر بوجه عام بقلة العدالة إذا حصل على أقل مما يحصل عليه شخص آخر يقوم بنفس العمل . جلرمان "Gellerman" يرى[١٢] أن الحافز المادي لكي يؤثر في سلوك الفرد لابد أن يصل به إلى درجة الغنى "Wealth" لدى الفرد ، ويصبح بمثابة حافز يؤثر على سلوكه الوظيفي . الراتب والحوافز المادية ، كما أكد هرزبرج ، تعتبر عوامل وقائية ولا يمكن استخدامها كمؤثرات ودوافع عمل . فالحصول على الدخل المتوقع لن يؤثر بالإيجاب على سلوك الموظف . لكن التغيير السلبي سيحدث في سلوك الفرد إذا كان هذا الدخل أقل مما هو متوقع . في نفس الإتجاه ماكليلاند "Mcclelland" يرى أن الأشخاص الذين لديهم حاجة للإنجاز لا يمكن استخدام النواحي المادية كموجه لسلوكهم . من هذا يتضح أن أهم الفرضيات التي بني عليها نظام الحوافز[١٣]:

١ - يهدف الفرد إلى زيادة دخله وبناءً على ذلك سيكيف سلوكه " النظرة التقليدية ".

٢ - الفرد مدفوع لإيجاد علاقة بين ما يقدم من مجهودات وما يحصل عليه من التنظيم " نظرية التوقع ".

٣ - لابد من وجود قيمة إيجابية لما يحصل عليه الموظف لكي يكون بمثابة دافع حقيقي لرفع مستوى الأداء " نظرية التوقع ".

٤ - الحصول على حوافز مادية إضافية قد تساعد على سد حاجات لم تشبع ، كما أنها قد تؤدي إلى رفع توقعات الشخص فيما يتعلق بما تم إشباعه " ماسلو ".

٥ - الظروف البيئية الأخرى قد لا تقلل من رغبة الفرد في زيادة إنتاجه من أجل

الحصول على مردود مادي "Financial Rewards" "هرزبرج / نظرية التوقع ".

٦ - درجة الرضا لدى الفرد تكون في المستوى المقبول إذا شعر بأن ما يحصل عليه من التنظيم يتساوى مع من يقوم بنفس المجهود " نظرية العدل ".

من أجل أن يؤثر الحافز في سلوك الفرد لابد أن تكون البيئة الداخلية للتنظيم إيجابية . فإذا رغبت المنظمة في استقطاب أشخاص ذي حاجة للإنجاز فلابد أن تهيئ الجو الذي يساعد على جذب مثل هذه الفئة ، والذي غالباً ما يتميز بالآتي[١٤]:

١ - نظام حوافز مبني على أساس أهداف قابلة للتحقيق .

٢ - مساعدة الفرد في تحديد أهدافه الخاصة ضمن الإطار العام لأهداف التنظيم .

٣ - التأكيد على مبدأ الإنجاز الفردي .

٤ - تزويد الفرد بما يحتاج من معلومات عن مستوى أدائه بصفة دائمة وفورية .

٥- تقديم الحوافز اللازمة للأداء الجيد .

٦ - توفير أعلى درجة من الاستقلالية لأعضاء التنظيم ليتمكن كل فرد من تحديد أهدافه والعمل على تحقيقها بما ينسجم مع تحقيق أهداف الإدارة .

يرى معظم المهتمين بموضوع الدوافع أن هناك حاجات على قدر كبير من الأهمية لدى الفرد يسعى إلى إشباعها . هذه الحاجات ترتبط بتصميم العمل " Job Design"، وطبيعة المسؤوليات والواجبات المناطة بهذه الوظيفة "Job Enrichment". إلا أن نجاح هذه العوامل في دفع وتوجيه سلوك الفرد يعتمد على متطلبات أساسية " Prerequisite" لابد من إشباعها[١٥]:

١ - الموظف يرغب في زيادة مسؤولياته لكن من الواضح أن إعطاء الموظف

مسؤوليات لا يرغبها قد لا تخدم مصلحة التنظيم .

٢ - العوامـــل البيئـــية الأخرى تؤثر على سلوك الفرد، فقد يكون العمل ذو واجبات ومســـؤوليات تبعث على الرضا ، لكن طريقة الإشراف قد لا تكون فعالة مما يفقد العامل الأول أهميته .

٣ - الفرد قد لا يستطيع إشباع الحاجات الأساسية إلا بدرجة نسبية خاصة في الدول الأقـــل تقدماً ... مما يجعل إشباع الحاجات التي تمثل قمة سلم ماسلو للحاجات أو ما أسماه هرزبرج العوامل الدافعية ... أقل تأثيراً في توجيه سلوك الفرد .

٤ - قـــد يكـــون مـــن الصعوبة بمكان إعادة تصميم بعض الأعمال وزيادة مهامها ومسؤولياتها خاصة الأعمال اليدوية .

٥ - تفـــترض نظريات الدوافع وجود علاقة إيجابية بين زيادة واجبات ومسؤوليات الموظـــف وســـلوكه الإيجابي . لكن الموظف قد يقع في أخطاء إذا ما تزايدت مســـؤولياته وتوجيه اللوم له بدلاً من دعمه قد يدفعه إلى تجنب المسؤوليات ما أمكن .

مـــن العـــرض السابق لموضوع الدوافع يتضح أن مدى تأثير الدوافع على سلوك الفرد محكوم بثلاثة عوامل :

١ - كيفية ترتيب احتياجات الشخص حسب الأولية .

٢ - مدى إمكانية سد هذا الاحتياج في محيط العمل .

٣ - فرص إشباع هذه الاحتياجات خارج نطاق المنظمة .

فالقـــيادة الفعالـــة لابد أن تكون على علم ليس فقط باحتياجات الفرد الأكثر إلحاحـــاً بل باحتمال أن يبحث الفرد عن وسائل أخرى لتلبية احتياجاته وهذا بالطبع سيضعف ولائه في تحقيق الأهداف المنشودة .

الافتراض القائم هو أن هناك علاقة إيجابية بين توفر دوافع العمل الإيجابية وبين إنتاجية الفرد . لكن العلاقة بين هذين المتغيرين ليست بهذه البساطة لأن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً جوهرياً في تحديد مستوى إنتاجية الفرد[١٦]:

١ - التقنية المتاحة تؤثر على كفاءة الفرد للقيام بعمله .

٢ - إنتاجية الفرد تتأثر بقدراته .

٣ - جماعـــة العمـــل تضع أنماطاً سلوكية معينة تحدد بموجبها الإطار العام لسلوك أعضائها . هذه الأنماط السلوكية قد تؤثر سلبياً على إنتاجية الفرد .

٤ - معطيات البيئة الداخلية للعمل تؤثر على أداء الفرد .

٥ - التفاعلات الاجتماعية مع الأفراد ، الجماعات والمنظمات خارج نطاق المنظمة تهيىء فرصاً كما تضع قيوداً على تصرفات الفرد مما قد يؤثر إيجابياً أو سلبياً على إنتاجيته .

* * *

الهوامش

FOOT NOTES

1 – R. D. Lee "**Public Personnel System**" (Baltimore : University Park Press, 1979) p. 310.

2 – C. P. Alderfer, "Personality and Empirical Test of a New Theory of Human Needs". "**Organizational Behavior and Human Performance**, 4 (1969) : p. 142 – 175.

3 – C. Arggris, "**Personality and Organizational : The conflict between system and the individual**" (New York : Harper 1956) p. 20.

4 – J. Gray and F. Starke, "**Organizational Behavior Concepts and Applications**" (Toronto : Bell and Howell Company 1980) p. 37.

5 – R. House and L. Wigdor, "Herzberg's Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Montivation "**Personnal Psychology** 20 (Winter 1967) p. 396.

6 – V. Vroom, "**Work and Motivation**" (New York : Willey 1946) p. 129.

7 – D. C. McClelland "The Achievement Motive" (New York : Appleton-century-crofts 1953) p. 20.

8 – J. Gray and F. Startke p. 45.

9 – Ibid. 45.

10 – J. S. Adams "Toward an understanding of inequity "**Journal of abnormal and social pscychology** 67, (1963), p. 425.

11 – P. Goodman and A. Friedman "An exaimination of Adoms theory of inequity" **Administrative Science Quarterly** 17 (1971) p. 271.

12 – S. W. Gellerman, "**Management By Motivation**" (New ork : American Management Association, 1960) p. 62.

13 – Gray and Starke p. 62.

14 – Ibid, 68.

15 – Ibid 60.

16 – Ibid. 55.

الفصل الثامن

الإدراك والتعلم

الاداء
الرضا الوظيفي
الغياب وترك العمل

مستوى التنظيم
المناخ التنظيمي
الثقة التنظيمية
التغيير
التطوير التنظيمي

مستوى المجموعة
القيادة
الصراع
ديناميكية المجموعات
التفاوض
القوة

مستوى التحليل الفردي
الشخصية
القيم
الإتجاهات
الإدراك
التعلم
الدوافع
الحوافز

أبعاد السلوك التنظيمي
مفهوم السلوك
تطور السلوك
أهمية دراسة السلوك
مساهمات العلوم الأخرى

الإدراك والتعلم

أولاً : الإدراك Perception

إدراكنا لما يدور حولنا لا يعني أننا قد أدركنا الحقيقة ، بمعنى أن هناك فرق وتعارض بين إدراكنا وبين الحقيقة ، لأننا نميل إلى رؤية الأشياء بالطريقة التي نود أن نراها ، مثال ذلك لو سألت طلاباً عن أحد الأساتذة فإنك نجد تفاوت في الإجابات ، فمنهم من يثني ومنهم من يذم ، وستجد إجابات تتفاوت من طالب لآخر مع أنهم يرون نفس الأستاذ تحت نفس الظروف المحيطة ، لكن إدراكهم لكفاءة ذلك الأستاذ تختلف من طالب إلى آخر .

إذاً فنحن في الواقع لا نرى الحقيقة Reality بل نفسر ونترجم ما نراه ونعتبره الحقيقة ، ومن هنا كان هذا القول " إذا أنت لم تدرك الحقيقة ، فالحقيقة قائمة بدون إدراك ".

إن الأسئلة التي نود الإجابة عليها هي : ما هو الإدراك Perception ؟ وما هي العوامل التي تؤثر على إدراكنا ؟

مفهوم الإدراك :

يمكن أن يعرف الإدراك بأنه " **العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور حولهم** "[(١)].

من الممكن أن ينظر الموظفون إلى منظمتهم على أنها مكان طيب للعمل ،

ظروف العمل جيدة ، والمهمات الوظيفية شيقة و الإدارة تتسم بالمسؤولية ، في الواقع أنه من الصعب أن تجد مثل هذا الاتفاق ، وهذا هو الواقع المشاهد لأن هناك تفاوت في إدراك الناس ، وصدق الشاعر حينما قال :

وعين الرضا عن كل عيب كليلة ولكن عين السخط تبدي المساويا

العوامل المؤثرة على الإدراك :

كيف يمكن لنا أن نفسر الفرق بين الواقع الحقيقي وبين إدراكنا ؟ بمعنى ما هي العوامل التي تؤثر على تصوراتنا وإدراكنا ، أو ما هي العوامل التي تعمل على إنحراف تصوراتنا عن الواقع .

(١) الإنتقائية Selectivity

لأن الإنسان لا يمكنه أن يفهم أو يتأثر بكل شيء يراه ، بل هو يستوعب بعض المؤثرات البراقة غير العادية التي من الممكن أن تثير انتباهه ، فالموظف الذي يوضع تحت المراقبة الوظيفية تحسب له كل تصرفاته ، في حين لا تحسب تصرفات الموظف العادي وذلك بسبب الإنتقائية الموجهة للموظف الأول .

كذلك دلت الأبحاث أن نوعية التدريب أو الوظيفة أو خلفية الشخص يمكن أن تحد أو تضيق من إدراك الشخص ليرى الأحداث بصورة انتقائية ، فقد دلت بعض الأبحاث أن رجال التحري والبوليس يستطيعون أن يروا صوراً من العنف والجريمة في حالات غامضة أو عادية لا يستطيع الشخص العادي رؤيتها .

(٢) الإهتمامات Interests

ليس بمستغرب أن يلاحظ المهندس المعماري أو المدني أي خلل في جسر

أو بناء بطريقة أدق من الشخص العادي ، كذلك المشرف الذي نال العقوبة من رئيسه بسبب النسبة العالية من الغياب بين مرؤوسين سوف يكون أكثر انتباهاً على موعد حضورهم من قبل ، والشخص الصائم سوف يكون أكثر ملاحظة للطعام وأنواعه اكثر من الشخص المفطر ، من هنا يظهر أن انتباهاً يمكن أن يتأثر باهتماماتنا .

(٣) الدوافع Motives

تعمل الإحتياجات غير المشبعة على إثارة الشخص وربما تؤثر على إدراكه لحقائق الأمور ، فعدم الأمن الوظيفي لدى الرئيس قد يجعله يفسر أي جهد من مساعديه في سبيل تحسين الأداء ورفع الكفاءة التنظيمية كوسيلة لإزاحته من مركزه الوظيفي و أخذ الأضواء منه ، مما يجعله يفسر اجتهاد مساعديه بطريقة بعيدة عن الواقع وقد ينسب كل جهدهم له شخصيا ، ويمكن ملاحظة هذه الظاهرة بين الجامعيين وما يعرف بأصحاب الخبرة .

(٤) التوقعات Expectations

يتأثر الإدراك أيضا بالتوقعات والتي يمكن أن تؤثر في انحراف إدراكنا عن الواقع ، فإذا كانت تصوراتنا أن :

- رجال البوليس يتصفون بالغلظة ، أو
- الرياضيون يتسمون بالغباء ، أو
- الشباب عادة ما يكونوا متهورين .

فإن الإنطباع والسلوك سيكون إنعكاساً لتصوراتنا ، بغض النظر عن الفروق بين البشر وبغض النظر عن الصفات الشخصية والحقيقية والتي تختلف من

شخص لآخر ، فلو كان شخص في أحد لجان المقابلة الشخصية يحمل تصورات سلبية عن الرياضيين ، فإنه سوف ينظر ويترجم أي قول أو حركة منهم بصورة بعيدة عن الواقع وذلك بسبب تأثير التوقعات التي يحملها ، لذلك إذا كان هناك توقع محدد ، فإن الفرد لايرى إلا ماتوقعة بغض النظر عما إذا كان يمثل الحقيقة أم لا.

(٥) الخبرة الماضية Past Experience

بجانب اهتماماتنا وتوقعاتنا التي تحدد وتضيق رؤيتنا للأشياء ، تعمل الخبرات الماضية على التأثير في إدراكنا ، فالأحداث أو الأشياء التي أصبحت أقل غرابة ولم تعد جديدة تصبح أقل إثارة لحواسنا واهتماماتنا .

لذلك فنحن أكثر انتباهاً لآلة جديدة ، كذلك الشخص الغريب عن مجتمع مختلف في عاداته وتقاليده سوف يكون أكثر ملاحظة لهذه الفروق الثقافية من شخص يعيش فترة طويلة في ذلك المجتمع .

(٦) الثقافة Culture

تؤثر الخلفية الثقافية لأي فرد أو مجموعة على إدراكهم للأمور ، وقد تؤدي إلى تشويه وانحراف في رؤية الأمور على حقيقتها ، فعدد كبير من المكاتب والموظفين في غرفة صغيرة قد تبدوا أنها ظروف مريحة للعمل في ثقافة معينة ، لكنها ليست كذلك في ثقافة أخرى ، كذلك ما يعتبر عنفاً وسلوكاً مشيناً في مدينة جدة قد لا يعتبر كذلك في مدينة نيويورك ، يعتبر الوقت مهماً في حياة الغرب لكنه ليس كذلك في الشرق ، فقد يأتي رجل أعمال غربي في رحلة عمل ، لكنه قد يضيق ذرعاً من الانتظار أو عدم التقيد والإلتزام بالمواعيد فيعتقد أنها إهانة له أو عدم اكتراث ولامبالاة من زميله رجل الأعمال الشرقي ، والواقع أنها البيئة الثقافية

التي تجعل كل منهما يدرك الأمور من منظاره .

(٧) أثر الهالة Halo Effect

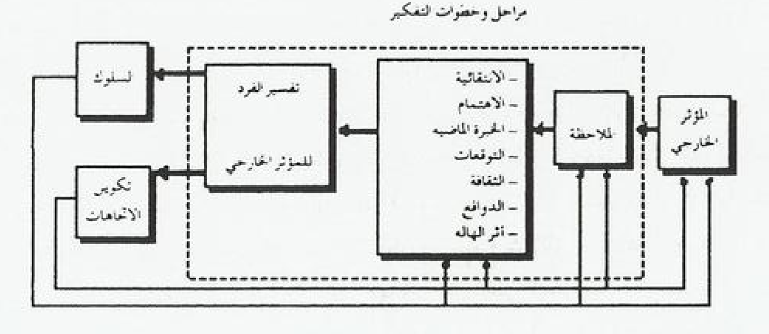
إن التأثير بالشعور الشخصي وليس بالإعتبارات الموضوعية يعتبر من أحد العوامل التي تؤثر على مداركنا ، فحينما نبني انطباعاتنا عن شخص ما على صفة واحدة مثل اللباقة أو المظهر أو كونه اجتماعياً ، فهذا ما يعرف بتأثير الهالة[٢]، ففي التنظيمات الإدارية يعتبر تأثير الهالة مهماً في معرفة سلوك الفرد خصوصاً عند الترقية أو تقييم الأداء ، لأنه في كثير من الحالات يعطى شخص أكثر مما يستحق نتيجة التأثر بصفة معينة مثل القدرة على التحدث أو الخطابة أو قدرته على إضحاك الآخرين مع إغفال جوانب أخرى مهمة كالإلتزام أو قدرته على اتخاذ القرارات أو التخطيط ، لذلك فتأثير الهالة يعملَ على انحراف مداركنا عن رؤية الحقيقة بصورتها الكاملة.

إذاً مما تقدم يظهر أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على إدراك الفرد وجعله قريباً أو بعيداً عن الحقيقة ، وهذا ما يفسر الإختلافات حول رؤية الأمور من شخص لآخر مع أنهم يرون نفس الأحداث في المكان والزمان ، لكنها عوامل مثل الدوافع والإحتياجات والثقافة والتوقعات وكافة العوامل التي تم تحديدها، تعمل على انحراف الإدراك .

والشكل رقم (٩) يبين عملية التفاعل بين العوامل المختلفة .

شكل رقم (٩)

نموذج الإدراك



بتصرف من :

S.P. Robbins. "Organizational Behavior" (N. J. Prentic – Hall. 1979) p. 101.

أثر الإدراك على السلوك والإتجاهات :

إن اهتمامنا لا ينصب فقط على عوامل التأثير في الإدراك ، بل على أثر الإدراك على سلوك الفرد واتجاهاته أيضاً .

فالأفراد يتصرفون وينتهجون سلوكاً معيناً ويحملون اتجاهات محددة . وهذا السلوك والإتجاهات لا تعكس بالضرورة واقع الحال في بيئة هؤلاء الأشخاص .. بل لما يعتقدون أنه الواقع ، لأن الأفراد يتصرفون بناء على مفهومهم للحقائق وليس للحقيقة نفسها .

من هنا كان لابد أن يكون إدراك الفرد عاملاً حاسماً في السلوك الإنساني

في التنظيم وله تأثيره على الإنتاجية والغياب Absenteeism وترك العمل Turnover .

إن المنظمات ربما تصرف ملايين الريالات في محاولة لإيجاد جو مريح لموظفيها ، ومع ذلك إذا كان اعتقاد (إدراك) الموظفين أن وظائفهم مزعجة وجو العمل غير مريح ، فإنهم سيتصرفون بناءً على اعتقادهم أو إدراكهم ، إذاً فالإدراك يحدد السلوك بغض النظر عن مدى واقعيته .

الإنتاجية :

تشير نتائج الأبحاث إلى أن إدراك الفرد وتصوره لظروف عمله سوف تؤثر على إنتاجيته أكثر من الظروف الحقيقية نفسها ، بغض النظر عن كون الوظيفة مناسبة أم لا ، إن الراتب المرتفع وظروف العمل وحدها سوف لا تضمن إنتاجية جيدة ، لذلك حتى يمكن التحكم في الإنتاجية كان لابد من قياس رغبات وتصورات الموظفين لعملهم .

الغياب وترك العمل :

إن الغياب وترك العمل مثل الإنتاجية ما هو إلا رد فعل لإدراك الفرد ، فعدم الإقتناع بظروف العمل أو الاعتقاد بأنه لا يوجد فرصة للترقية ، كفيل بإيجاد مشاكل قد تنعكس في الغياب وترك العمل .

لذلك كان لابد للمشرفين والمديرين تقصي اتجاهات الموظفين ومحاولة تضييق الهوة بين التصور والواقع ، حيث الفشل في معرفة تصورات العاملين سوف ينعكس في الغياب وترك العمل .

الرضاء الوظيفي

إن التصور الذي يحمله الموظف عن العائد من الوظيفة له علاقة بالإدراك، فإذا كان هناك رغبة في تحسين الرضاء بين العاملين كان لابد من تحسين الإدراك عن الوظيفة وعوائدها في الحاضر والمستقبل .

* * *

الهوامش

FOOT NOTES

1 – Stephen P. Robbins, "**Organizational Behavior**" Brentic Hall, N. J. 1979.

٢ – أندروسيزلافي ومارك والاس "**السلوك التنظيمي والأداء**" معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩١م ص ٦٤ – ٦٦ .

ثانياً : التعلم Learning

إن معظم السلوكيات البشرية ما هي إلا نتيجة التعلم ، فإذا أريد تفسير والتحكم والتنبؤ بالسلوك البشري فإن الحاجة تكون ماسة لمعرفة كيف يتعلم الفرد، لذا فقط حظيت ظاهرة تعلم الأفراد داخل المنظمات باهتمام الباحثين خصوصاً في مجال السلوك التنظيمي ، فقد ركزت مدرسة الإدارة العلمية في أسلوب دراسة الوقت والحركة على زيادة قدرات الأفراد على التعلم وذلك من خلال إحداث التغيير في سلوك العاملين من خلال التدريب على أداء الوظيفة طبقاً لخطوات محددة وفي فترات زمنية معينة ، كذلك اهتم مدخل العلوم السلوكية والعلاقات الإنسانية على دراسة وتحليل المتغيرات السلوكية المؤثرة في قدرات الأفراد على التعلم[1].

تعريف التعلم :

إن التعلم أعم وأشمل من العملية التعليمية التي تتم في المدرسة أو الجامعة فالتعلم عملية مستمرة لهذا فقد عُرف التعلم بأنه :

" **التغيير شبه الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والتجربة** "[2].

كما عُرف التعلم بأنه :

"**عملية تبدأ أو يتغير بموجبها نشاط ما ، عن طريق التفاعل مع موقف يتم التعرض له شريطة ألا يكون تفسير خصائص التغير في النشاط على أساس النزعات الفطرية أو النضج أو الحالات الوقتية للكائن الحي** "[3].

من الواضح من هذين التعريفين أنه يمكن ملاحظة التغير في السلوك الناتج

عن التعلم ، وليس عملية التعلم في حد ذاتها .

والتعريفيين السابقين يحملان دلالات كثيرة :

أولاً : يحمل التعلم مفهوم التغيير .. الذي قد يكون مرغوباً أو مكروهاً من قبل المنظمة ، فقد يتعلم الأفراد سلوكيات غير مرغوبة مثل المراوغة أو قد يتعلمون سلوكيات مرغوبة مثل الصبر والجد في العمل .

ثانياً : يجب أن يكون التغيير ثابتاً نسبياً .. حيث أن التغيير المؤقت يعني ردة فعل لحالة معينة ويمثل حالة فشل للعملية التعليمية ، ويتصل بمفهوم الثبات النسبي في السلوك مفهوم التعزيز Reinforcement الذي يمثل ضرورة لاستقرار السلوك واستمراريته ، وبدونه سوف يتلاشى السلوك الناتج عن عملية التعلم.

ثالثاً : أن هناك علاقة بين السلوك والتعلم .. سيكون هناك تعلم إذا كان مصحوباً بالتطبيق ، فالتغيير في عملية التفكير أو الاتجاهات إذا لم ينعكس في تغيير السلوك فلا يمكن القول بان هناك تعلم .

رابعاً : أن توفر قدر من الخبرة يعتبر ضرورياً لعملية التعلم .. سواء اكتسبت هذه الخبرة مباشرة من الملاحظة أو التطبيق ، أو بصورة غير مباشرة من خلال القراءة ، إن المحصلة النهائية للعملية التعليمية تتمثل في مدى حدوث تغير دائم نسبياً في السلوك نتيجة هذه الخبرة ، فإذا ما تم ذلك يمكن القول أنه قد أحدثت العملية أثرها .

النماذج الرئيسية للتعلم :

حظي موضوع التعلم باهتمام الدارسين والباحثين في مجال السلوك التنظيمي ، ونتج عن ذلك أبحاث على درجة عالية من الوثوق حول الكيفية التي

يــتعلم بها الناس ، وسنتناول نموذجين رئيسيين للتعلم ، الأول هو النموذج التقليدي لبافلول (Pavlov) والثاني هو نموذج الأثر لسكينر (Skinner).

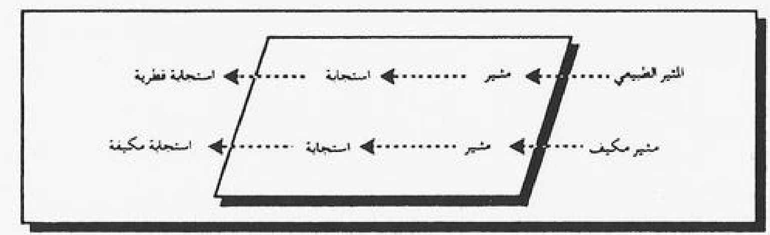
النموذج التقليدي :

إن أحد الطرق الرئيسية للتعلم ما يعرف بالإستجابة المكيفة ، وهو أن عملية التعلم تتم عن طريق المزاوجة التكرارية بين مثير طبيعي مثل اللحم مع مثير مكيف مثل دق الجرس ، فقد قام العالم الروسي إيفان بافلوف Ivan Bavlov بتقديم قطعة من اللحــم لكلــب (مثير طبيعي) فسال لعاب الكلب ، ثم قام بعد ذلك في وقت آخر بدق جــرس منفرداً (مثير مكيف) فلم يسل لعاب الكلب ، لكنه عندما دق الجرس في كل مــرة عــند تقيم اللحم للكلب (المزاوجة التكرارية) حدث أن الكلب يسيل لعابه عند ســماعه لــدق الجرس ، لان الكلب قد تعلم الإرتباط الجديد الذي حدث بين المثير والإســتجابة ، وذلك من خلال المزاوجة التكرارية بين مثير طبيعي - اللحم - مثير مكــيف - الجــرس - مــع ملاحظة أن المثير المكيف (الجرس) لا ينتج عنه إسالة اللعاب قبل مزاوجته مع المثير الطبيعي .

بــناءً علــى ذلــك يمكن القول أن هذا النموذج الكلاسيكي للتعلم يقوم على رابطــة بين مثير واستجابة : بين مثير طبيعي واستجابة فطرية من خلال المزاوجة المــتكررة بيــن مثــير طبيعي وآخر مكتسب ، يجب ملاحظة أن وحدة التعلم هي الارتــباط بين المثير والإستجابة في الجزء الأسفل من الشكل (١٠) حيث يتأكد من حدوث التعلم عن طريق أن المثير المكيف يحدث استجابة مكيفة بصورة منفردة بعد فترة من التزاوج المكرر[٤].

شكل رقم (١٠)

النموذج التقليدي



إن هــذه النظرة الكلاسيكية على الرغم من تفسيرها لجزء من سلوكنا ، إلا أنــه يعاب عليها علاقتها الضعيفة بالمجال التنظيمي ، حيث يمكن أن تكون تفسيراً لــردود الأفعــال السلوكية ، لكنها لا يمكن أن تكون تفسيراً لسلوك الفرد المتكامل داخــل التنظيم ، لأن الإحتياج والذي يمثل العنصر الأساسي لهذا النموذج ما هو في الواقع إلى جزءاً يسيراً من المتغيرات السلوكية الأخرى للفرد .

نموذج الأثر :

يقــوم هــذا النموذج على أن السلوك يتحدد بالنتائج سواء كانت إيجابية أو سلبية حيث أن السلوك حسب نموذج الأثر هو سلوك تطوعي ويتم عن طريق التعلم وليس سلوك قائم على رد الفعل دون تعلم .

وتعمــل النــتائج الإيجابــية على زيادة وتكرار السلوك المعين بينما تعمل النــتائج الســلبية على منع تكرار مثل هذا السلوك . حيث يعتقد سكينر Skinner أنه عــن طــريق إيجــاد مكافآت تعقب كل سلوك مرغوب فإننا نجد زيادة تكرار هذا الســلوك ، فالأفراد يميلون إلى التصرفات المرغوبة والمدعومة بما يسمى التعزيز

الإيجابي (أي تقديم شيء بعد حدوث السلوك المرغوب فيه ليؤدي إلى تقوية وتثبيت العادة المكتسبة)[٥].

حيث تعمل المكافآت على زيادة تكرار السلوك المرغوب ، بينما يقل تكرار السلوك الغير مرغوب نتيجة عدم المكافأة أو العقاب .

فعدم تعزيز السلوك عن طريق حجب المكافأة أو عدم تحقيق ما وعد به الموظف لتغيير سلوكه سيؤدي إلى سلوك مخالف ، فلو وعد رئيس موظفيه بمكافآت مالية عند القيام بإنجاز أعمال خارج وقت الدوام ثم لم يوف بوعده فإن الموظفين سيكونون أقل رغبة في إنجاز أي عمل خارج وقت الدوام الرسمي .

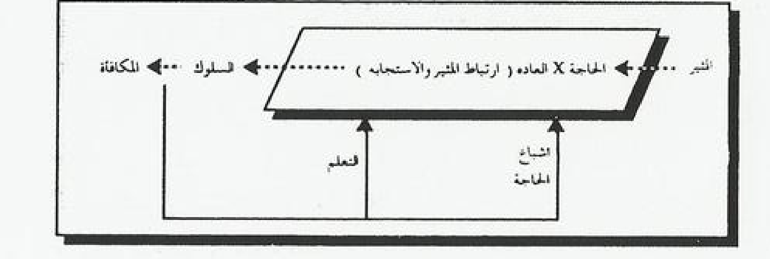
ويوضح الشكل رقم (١١) نموذج الأثر حيث يقوم مثير ما بإثارة حاجة ومن ثم يؤدي إلى سلوك معين حينما يتم دمجه مع عادة ما (ارتباط المثير والإستجابة) فإذا ما تبع السلوك بمكافأة أو (تعزيز) يحدث إشباع للحاجة (قانون الأثر).

وتقوى العادة أو الارتباط بين المنبه والإستجابة مما يزيد من احتمال تكرار السلوك أو التصرف تحت ظروف مماثلة عند ظهور الحاجة[٦] ، إن مكافأة واحدة لا تقويها فحسب بل إنها تضعف أيضاً العادات الأخرى التي لم تكافأ .

ومن هنا أطلق على عملية تقوية الحافز للعادة اسم " التعلم "، و أمكن تعريف نموذج الأثر بأنه تعلم أو اكتساب عادة ، أو الربط بين المثير والإستجابة عن طريق التعزيز والمكافأة .

نموذج رقم (١١)

نموذج الأثر في عملية التعلم



أهمية التعلم للسلوك التنظيمي :

للتعلم تأثير مباشر على النشاطات التدريبية للعاملين في التنظيم ، من خلال زيادة المهارات والمواهب التي يحتاجها الموظفون لزيادة كفاءة الأداء .

وتمثل الرغبة في تغيير سلوك الأفراد الأهمية القصوى لدى المديرين حيث يعتبر المدير يعتبر بمثابة المعلم ، يسعى إلى دفع العاملين إلى انتهاج سلوك يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ، وإلى تغيير سلوك العاملين التي لا تخدم مصالح المنظمة (كالتأخير عن العمل أو تأجيل البت في معاملات الجمهور أو عدم التقيد بالنظام) عن طريق تعليمهم سلوكيات أكثر إيجابية ، ويتم ذلك عن طريق حوافز مادية ومعنوية لزيادة والمحافظة على السلوكيات الإيجابية أو استخدام عقوبات للتخلص من الأفعال والسلوكيات السلبية ، إذاً فالمدير في أي تنظيم بمثابة الأستاذ أو المعلم الذي يحاول أن يوجه ويغير .

تتمثل أهمية التعلم أيضاً في أن الشخص حينما يلتحق بالمنظمة فهو يأتي

باتجاهات وسلوكيات قد تعلمها في السابق ، فأداؤه ما هو إلا محصلة ونتيجة لخبرات مكتسبة ، بالإضافة إلى أن الشخص يسوف يستمر في التعلم من خلال ممارساته الوظيفية يومياً ، من هنا تبرز أهمية معرفة أبعاد العملية التعليمية للمديرين حتى يمكنهم ممارسة التأثير المناسب في تقوية أو المحافظة أو التخلص من سلوكيات العاملين في التنظيم .

كما يمكن للتعلم تفسير ظاهرة تفضيل المنظمات توظيف أشخاص بمؤهلات جامعية أو خبرة كبيرة على أشخاص يحملون فقط الشهادة الثانوية أو قليلي الخبرة، والسبب يكمن في أن المؤهل العلمي أو الخبرة توفر قدر من التعلم الذي يؤدي بدوره إلى زيادة في نوعية وكمية الأداء .

وكخاتمة يمكن القول أن الإلمام بالتعلم ومعرفة مفهومه يوفر الأساس لتغيير السلوك الذي قد يكون غير متناسقاً مع طبيعة العمل ، أو المحافظة على زيادة السلوكيات المقبولة والإيجابية .

* * *

الهوامش

FOOT NOTES

١ – عادل محمد زايد ، " العلاقات التبادلية بين متغيرات التعلم الفردي والتعلم التنظيمي " " المجلة العربية للعلوم الإدارية "، العدد الأول ، المجلد الأول ، نوفمبر ١٩٩٣ .

2 – Bernard Bass & James Vaughn, "Training in industry" : The Management of Learning" (Belmont, Calif., 1966) p. 8.

3 – Ernest Hilgard and Godon Bower, "Theories of Learning" (Englewood Clifts, N. J. : Prentic Hall, 1966) p. 2.

٤ – اندرو سيزلاقي ومارك والاس " السلوك التنظيمي والأداء " معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩١م، ص ٧٠ .

5 – C. L. Hull, "A Behavior System : An Introduction to behavior" (New Haven : Yale University, 1972).

٦ – اندرو سيزلافي .. مرجع سابق ، ص ٧١ .

الباب الثالث

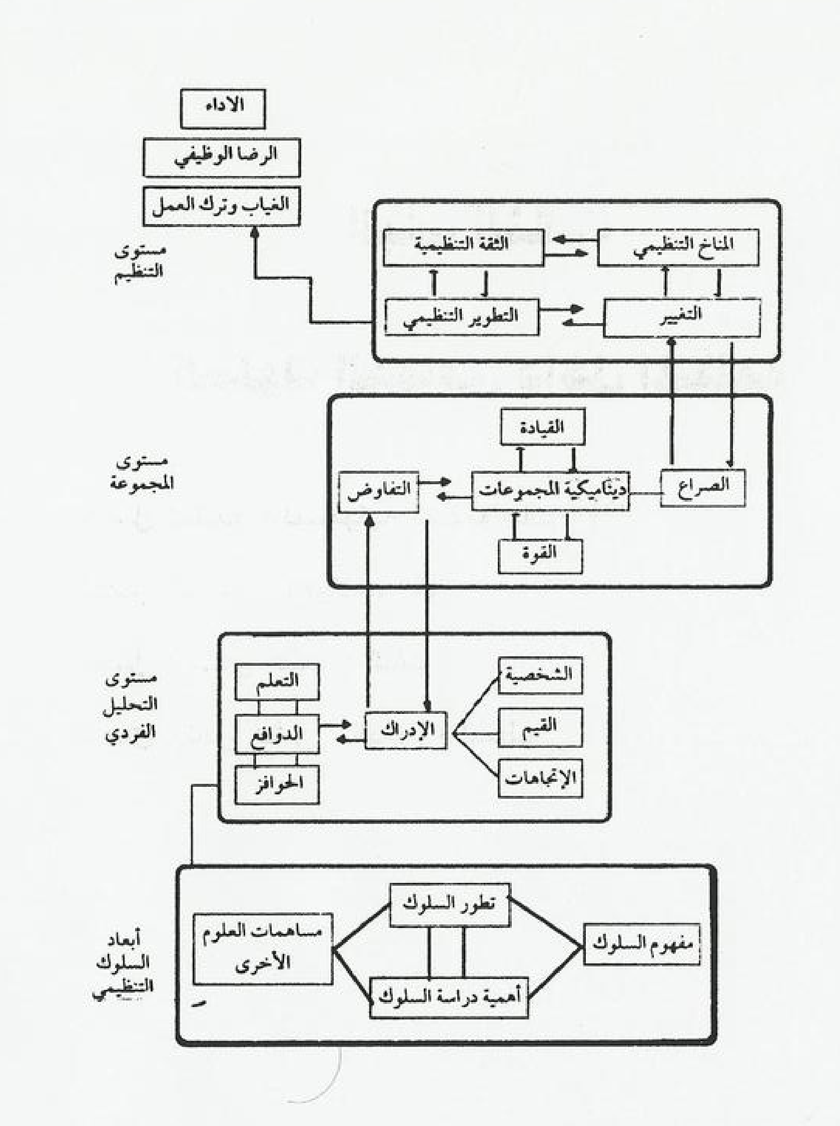
السلوك الجماعي داخل المنظمة

الفصل التاسع : ديناميكية المجموعات

الفصل العاشر : القيادة والقوة

الفصل الحادي عشر : التفاوض

الفصل الثاني عشر : الصراع التنظيمي



ديناميكية الجماعة

Group Dynamics

مقدمة :

كثير مما يتم تحقيقه من إنجاز داخل المنظمات يتم عن طريق الجماعات . فيعمل الأفراد من خلال فرق عمل ، وحدات ، أقسام ، لجان ، اجتماعات ، علاوة على أن أي شخص قلما يتصرف بمعزل عن الآخرين . كون الأفراد في حالة تفاعل مستمر دفع المهتمين إلى تبني منهجين للدراسة في علم الإدارة . المنهج الأول ركز على دراسة الفرد وبواعث سلوكه ثم كيف يمكن توجيه هذا السلوك عن طريق التحم في مسبباته . المنهج الثاني ركز على دراسة نفس الظواهر لكن فيما يتعلق بمجموعة من الأفراد . وذلك لأن سلوك هؤلاء الأفراد كجماعة يختلف عن تصرفات كل منهم بمفرده . فالجماعة توفر فرصاً معينة لهؤلاء الأفراد كما تضع أيضاً بعض القيود في شكل أنماط سلوكية تأخذ صفة الإلزام لدى كل الأعضاء . يهدف هذا الفصل إلى وصف كيف تنشأ الجماعات ، وكيف يؤثر بناؤها على عمل وتفاعل أعضائها ، والأنماط السلوك للجماعة ، وتماسك الجماعة وأخيراً صناعة القرار الجماعي .

تعريف :

الجماعة تعني مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل مع بعض لتحقيق هدف مشترك "Common goal" متفق على أهميته . غالباً ما يقوم

أعضاء الجماعة بمهام وأدوار مختلفة "A differentiation of role" من أجل تحقيق أهدافها المشتركة .

من هذا التعريف نستطيع أن نحدد مجموعة من الخصائص للجماعة منها :

١ - محدودية الحجم ، فصغر حجم الجماعة يسهل عملية التفاعل بين أعضائها .

٢ - وجود هدف مشترك يرغب جميع الأعضاء تحقيقه .

٣ - يربط الأعضاء مع بعض عوامل مشتركة كوحدة هدف ، العمل في قسم أو وحدة واحدة ، التعرض لمؤثرات خارجية ، مشاكل مع التنظيم ... إلخ .

٤ - للجماعة كيان مستقل "Entity" فغالباً ما يتكلم كل عضو من الأعضاء باسم الجماعة .. الجماعة قررت .. الجماعة تعتقد .. وهكذا .

٥ - غالباً ما يتفاعل أعضاء الجماعة وجهاً لوجه .

٦ - اعتراف متبادل بأهمية الدور الذي يلعبه كل عضو في الجماعة .

٧ - غالباً ما يبرز من بين أعضاء الجماعة شخص ذو سمات معينة يكون هو القائد.

٨ - تضع الجماعة إطاراً معيناً لسلوك ولتصرفات أعضاؤها .

من هذا نستطيع القول بأننا جميعاً نعتبر أعضاء في جماعات متعددة .. العائلة ، جماعة الأصدقاء ، الجماعات الدينية ، جماعة العمل ، جماعة المهنة .. إلخ . والأهداف من عضوية هذه الجماعات متباينة وبناءً على ذلك يتباين مستوى التفاعل . لكن الرغبة المشتركة في تحقيق أهداف معينة دفعت الجماعة إلى التماسك والتفاعل لفترة من الزمن يحددها مدى النجاح في تحقيق رغبات الأعضاء .

تكوين الجماعة : Group Formation

لماذا يميل الأفراد إلى تكوين جماعات ؟ وما الذي يجع الجماعات تمثل عوامل جذب لهؤلاء الأفراد ؟ الإنسان اجتماعي بطبيعته ورغبته لإشباع هذه الحاجة دفعته للانضمام إلى غيره . من الأسباب أيضاً التي تؤدي إلى تكوين الجماعات[١]:

- الانضمام إلى الآخرين يحقق رغبة الأفراد في التفاعل الاجتماعي " Social Interaction".
- تعتبر الجماعات مصدراً رئيسياً لتزويد أعضاؤها بالمعلومات عن أنفسهم وعن الآخرين .
- ينضم الفرد إلى الآخرين بدافع إيجاد نوع من المقارنة بين إنجازه وبين ما يقدمه الآخرون للتنظيم .
- للحصول على المساعدة فيما يتعلق بأداء العمل خاصة من الأعضاء ذوي الخبرة.
- توفر الجماعة للشخص عائداً نفسياً في شكل صداقة "Friendship"، اعتراف بالأهمية "Recognition"، مستوى اجتماعي "Social Status"، وقد يكون أيضاً عائد مادي "Financial benefit" لا يستطيع الفرد تحقيقه بمفرده .
- تهيء عضوية الجماعة للفرد تحقيق أهداف قد يكون من الصعب تحقيقها بمفرده.

إدقر شاين "Edgar Schein" حدد أربعة أطوار "Stages" رئيسية تمر بها الجماعة أثناء عملية التكوين[٢]:

أولاً : تكوين الجماعة "Group Formation" : في هذه المرحلة الجماعة عبارة عن تجمع مجموعة من الأفراد بدافع الحصول على أكبر عائد شخصي ممكن. ولازال هناك شعور فردي " أنا " بدلاً من " نحن " يوجه سلوك الأفراد . كما أن درجة الاعتماد "Dependence" والتأثر بآراء القائد في هذه المرحلة تكون عالية .

ثانياً : بناء الجماعة "Group Building" : في هذا الطور يتكون لدى الأعضاء حاجة عاطفية "Emotional Need" توحي لكل فرد بضرورة الاندماج ونبذ الخلافات الداخلية "Internal Differences". كما تتسم هذه المرحلة بدرجة عالية من الاحترام والتلاحم "Solidarity" بين أعضاء المجموعة لمواجهة التحديات "Challenge" الخارجية .

ثالثاً : العمل الجماعي "Group Work" : في هذه المرحلة يصل الأعضاء إلى درجة عالية من الإدراك والفهم والاستيعاب لما هو سلبي أو إيجابي من سلوكيات أعضائها . وكيف يستطيع أن يعمل الجميع مع بعض لتحقيق الأهداف المرسومة . هنا يتأكد مبدأ العمل الجماعي "Teamwork" وتزداد نسبة التفاعل بين أعضاء الجماعة ويتم الاستفادة من الاختلاف في وجهات النظر إذا ما كانت ضمن الإطار العام للعمل .

رابعاً : مرحلة النضج الجماعي "Group Maturity" : بمعنى أن الجماعة تعرف على وجه التحديد مقومات قوتها ونجاحها وتعمل على المحافظة عليها . كما تحدد وبوضوح أهدافها وسبل تحقيقها .

حجم الجماعة : Group Size

أجريت العديد من الأبحاث والدراسات لمعرفة أثر حجم الجماعة على

مستوى تفاعل أعضائها ، ودرجة الرضا لديهم ثم إلى أي مدى يؤثر حجم الجماعة على إنتاجية "Productivity" أعضائها . هناك متسع من الوقت لدى أفراد الجماعة الصغيرة للنقاش والمشاركة وإبداء الرأي حتى يتم الوصول إلى ما يقنع الجميع . بينما كبر حجم الجماعة يؤدي إلى محدودية الوقت المخصص لكل عضو لإبداء رأيه . لذا فمستوى الجدل "Arguments" والتفاعل "Interaction" بين أعضاء هذه الجماعة محدود . أيضاً سلوك الجماعة ذات العدد المزدوج "Even Number" يختلف عن سلوك الجماعة ذات العدد الفردي "Odd Number". وذلك لصعوبة الحصول على الأغلبية "Majority". مما يوجد نوعاً من التوتر والقلق وعدم التوافق بين الأعضاء . ارتفاع نسبة التفاعل وفرصة إبداء الرأي لدى الجماعات محدودة العدد يزيد من مستوى الرضا لدى أعضاء هذه الجماعات وبالتالي ينعكس إيجابياً على إنتاجية كل عضو .

أنواع الجماعات : Types of Groups

يوجد نوعان من الجماعات ؛ رسمية "Formal" وغير رسمية "Informal". هذه الجماعات تحضر معها قيم "Values"، اتجاهات "Attitudes"، احتياجات "Needs"، آمال ، تطلعات ، رغبات ، مشاكل .. إلى محيط العمل . الجماعة الرسمية يحدد القانون وأنظمة الجهاز الإداري أنشطتها وعلاقتها مع بعض وغالباً ما تكون في شكل وحدات وأقسام . كما تحدد أنظمتها أيضاً النمط القيادي المتبع ، مستوى السلطة والمسؤولية ، الإجراءات وطرق العمل . التنظيم أو الجماعة غير الرسمية يراد بها التفاعلات "Interactions" والأنشطة "Activities" التي يقوم بها الأفراد خارج نطاق الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية . هذه التجمعات تنشأ عن احتياجات ورغبات هؤلاء الأفراد المكونين لها . وتمثل العامل المشترك الذي يربطهم مع

بعض وليس أهداف المنظمة . تتوقف فعالية عضوية الفرد على مدى نجاح الجماعة في إشباع ولو بعض الحاجات التي من أجلها قرر الانضمام .

تنشأ العلاقة بين الأفراد بحكم وجودهم تحت سقف واحد . كما أن الروابط بين هؤلاء الأشخاص قد تكون نفسية فقط "Psychological Attachment". فيدلر "Fiedller" حدد ثلاثة أنواع من الجماعات تنشأ ضمن المنظمات الإدارية والإنتاجية وهي[٤]:

١ - جماعات تفاعل "Interacting Groups" يعتمد إنتاج أحد أعضائها على إنتاج الآخرين كالأشخاص الموجودين على خط الإنتاج .

٢ - جماعات تعاونية "Coacting Groups" يعمل كل من أعضائها بنوع من الاستقلالية كما هو الحال بالنسبة لعمال المتاجر .

٣ - جماعات مضادة "Counteractong Groups" يسند إليها مهمة رسمية محددة كجماعات التفاوض "Negotiating teams".

العوامل التي تؤثر في سلوك الجماعة :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في سلوك وتصرفات واستجابة أعضاء الجماعة من هذه العوامل ما هو متعلق بالفرد نفسه أو بالجماعة ومنها ما هو متعلق بالمنظمة وأخرى بالبيئة الخارجية :

١ - السياسات والأنظمة والقوانين التي تضعها المنظمة فيما يتعلق بالعمل تلزم الجماعات بالعمل بموجبها .

٢ - فلسفة الإدارة التي تنتهجها فيما يتعلق بالجماعات وكيفية التعامل معها .

٣ - البيئة الداخلية للتنظيم : التقنية المتاحة "Technology"، تصميم العمل "Job Design"

"، ظروف العمل المادية "Physical Condition"؛ تلعب دوراً جوهرياً في تشجيع الأعضاء على التفاعل المستمر من عدمه .

٤ - البيئة الخارجية "Extenal Environment" : كل عضو من أعضاء الجماعة يعتبر امتداداً لبيئته الخارجية داخل التنظيم ، تتأثر تصرفاته بما تمليه عليه من مبادىء ، عرف ، تقاليد ، معتقدات دينية ، وضع اقتصادي سائد ، ظروف سياسية ... إلخ من المعطيات البيئية .

٥ - سلوك الجماعة ، أيضاً ، محكوم بمستوى أفرادها الاجتماعي والثقافي والتعليمي .

٦ - النمط القيادي المتبع "Leadrship Style" : القيادة الدكتاتورية المتسلطة غالباً ترفض وجود تكتلات وتجمعات الأفراد . ممّا يضفي على هذه الجماعات طابع السرية ومجاراة الأنظمة والقوانين ظاهرياً فقط .

٧ - اختلاف مستوى الإدراك والفهم وطرق الاستنباط لدى أعضاء الجماعة يجعل استجاباتهم للأحداث والمواقف متباينة وبالتالي تؤثر بطرق مختلفة في ردود أفعالهم وتصرفاتهم .

٨ - مقدرة الفرد على إيجاد نوع من التوازن بين مقتضيات العمل ؛ من أنظمة ، قوانين ، أخلاقيات العمل "Work Ethics"... إلخ ؛ وما تفرضه الجماعة غير الرسمية من أنماط سلوكية تمثل الإطار العام لسلوكه .

٩ - بمرور الوقت تستطيع الجماعات تنمية بناء اجتماعي ثابت " A stable Social Structure" هنا تصل إلى مرحلة الثبات النسبي في تصرفات وسلوك أفرادها .

١٠ - إدخال أي تغيير من جانب المنظمة ؛ تقنية جديدة ، أسلوباً إشرافياً أكثر فعالية، تحسين ظروف العمل ... إلخ ؛ قد يؤدي إلى الخلخلة في البناء الاجتماعي للجماعات غير الرسمية ويحدث نوعاً من التحول أو التحديث في

سلوك أعضائها .

١١ - التفكير الجماعي "Group Think" : وجود مجموعة من الأفراد تحت سقف واحد ، يعملون على تحقيق هدف معين ، نجاحهم يتمثل في تحقيقه وبالعكس ؛ يهيئ الظروف لوجود جماعة متماسكة "Highly Cohesive Group". السؤال ؛ هل هذا يخدم مصلحة المنظمة ؟ قد تكون الإجابة بالإيجاب لكن قد يصاحب هذا التماسك سلوكيات لا تخدم مصلحة المنظمة :

(أ) قد يشعر أعضاء هذه الجماعة باستحالة حدوث أخطاء فيما يتخذ من قرارات ويختار من بدائل وهذا مبالغ فيه .

(ب) رغبة في عدم التعارض مع رأي الأغلبية ، قد يوافق أحد الأعضاء على أمر ما على الرغم من عدم اقتناعه به .

(ج) رغبة أعضاء الجماعة في البقاء قد تدفعهم إلى ممارسة الضغوط على العضو المعارض .

(د) تقارب مستوى الأداء بين أعضاء الجماعة وميلهم للتماسك قد يدفعهم إلى رفض أي انتقادات "Criticism" أو تقييم خارجي .

أنماط السلوك الجماعي Group Norms

على الرغم من إدراك الكتاب التقليديين أمثال فردرك تايلور "F. Tylor" بوجود معايير إنتاجية يتفق عليها العمال فيما بينهم ، إلا أن تجارب هوثورن "Hawthorne Experiments" تعتبر أولى المحاولات للفكر الإداري لفهم ودراسة سلوك الجماعات وتأثيرها على مستوى أداء الأفراد . تفاعل أعضاء الجماعة مع بعض يدفعهم إلى تحديد معايير "Standards" تحدد النمط السلوكي المرغوب فيه وغير

المرغوب فيه ، المقبول والمرفوض . ويشترط في هذه المعايير[٥]:

١ - لابد أن تحدد هذه المعايير ما هو مقبول لدى الجماعة وبوضوح .

٢ - يتفق على هذه المعايير بالإجماع من قبل أعضاء الجماعة .

٣- لابد أن يعي كل فرد من أفراد الجماعة وجود هذه المعايير والالتزام بمقتضاها.

٤ - لابد أن يكون لدى الجماعة القدرة على مكافأة من يمتثل لهذه المعايير وإنزال العقوبة بالخارجين عنها .

٥- وضوح المعايير وأهميتها يدفع الأعضاء إلى التمسك بها .

هذه المعايير تعمل على التحكم في سلوك أعضاء الجماعة وتأخذ صفة الإلزام لدى الجميع . في الجماعات الصغيرة نجد أن :

١ - من الممكن تحديد هذه المعايير بدقة والالتزام بموجبها .

٢ - توقعات الجماعة من كل عضو واضحة .

٣ - يتم قبول هذه المعايير بالإجماع .

٤ - قائد المجموعة هو ذلك الفرد الأكثر فعالية في تحقيق احتياجاتها . بوجه عام يوجد نوعان من القادة للجماعات غير الرسمية[٦]. قائد مهام "Task Leader" يبذل كل مجهوداته في سبيل تحقيق أهداف الجماعة . والنوع الثاني قائد اجتماعي "Social Leader" يركز على جانب العلاقات الإنسانية التي تربط أعضاء الجماعة ببعض .

٥ - نظراً لاختلاف المواقف والمهارات المطلوبة قد نجد أكثر من قائد لمجموعة واحدة.

٦ - تستبعد الجماعة الأعضاء غير الملتزمين بالأنماط السلوكية المحددة . الهدف

من عزل هذا العضو ؛ سواء كانت عزلة نفسية "Psychologically"، اجتماعية "Socially" أو جسمية "Physically" ؛ حماية مصلحة الجماعة من سلوكه غير المقبول ولإلزامه بقبول معايير الجماعة إذا ما رغب الاستفادة مما تهيئه من فرص .

فالأنماط السلوكية إذاً تمثل اتفاق بين أعضاء الجماعة على السلوكيات والتصرفات المقبولة والمرفوضة . هذا الاتفاق قد يخدم مصلحة المنظمة وقد يكون عائقاً دون تحقيق أهدافها[٧]. من عيوبها :

١ – التأثير سلبياً على نوعية "Quality" وكمية "Quantity" العمل . وذلك بتحديد حد أعلى للإنتاج أو نوعيته .

٢ – قد يتولد لدى أعضاء الجماعة شعور " نحن " ضد " الإدارة.

٣ – قد تحد من فعالية الاتصالات داخل التنظيم عن طريق تصفية "Filtaring" المعلومات التي تخدم مصلحة الجماعة .

٤ – قد تدفع أعضاء الجماعة إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير في الإجراءات، طرق العمل ... إلخ قد تفرضه المنظمة .

على الرغم من وجود هذه السلبيات لأنماط السلوك الجماعي إلا أنها قد تستثمر بما يخدم مصلحة المنظمة :

١ – الفرد قد يتأثر بالجماعة إيجابياً فيرفع من مستوى إنتاجيته .

٢– فرض رقابة ذاتية على الأعضاء .

٣ – عضوية الجماعة قد تساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية "Affliation Needs" لدى الفرد.

٤ – بعض الأفراد قد يحتلوا مكانة مرموقة بين الأعضاء مما يحقق رغبتهم في

الاعتراف "Recognition Need"

٥ – طاقات الجماعة قد تستثمر في إحداث التغيير المطلوب وذلك بالسماح لهم بالمشاركة بفعالية في المراحل التي تمر بها عملية التغيير .

٦ – أخيراً ؛ الجماعة ممكن أن تستثمر في إعداد وتدريب الملتحقين الجدد بالعمل .

تماسك الجماعة "Group Cohesiveness"

تماسك الجماعة يقصد به درجة انجذاب "Attraction" أعضاء الجماعة نحو بعضهم البعض في إطار الأنماط السلوكية المحددة من قبل الجماعة نفسها . والجماعة المتماسكة هي التي تستطيع التأثير على أعضائها وإلزامهم بما تفرض من قيود . هذا التماسك يعتمد على مدى إشباع الجماعة لاحتياجات هؤلاء الأعضاء. إذا انضم الفرد مثلاً لجماعة ما لإشباع حاجات اجتماعية معينة لكنه استبعد من نشاطات الجماعة الاجتماعية "Social Activities" نجد أن تفاعل هذا العضو ودرجة انجذابه لهذه الجماعة سيضعف . إذاً ؛ قدرة الجماعة على التحكم والتأثير في سلوك أعضائها تستمد من إمكانية إشباع حاجاتهم . هناك أيضاً مجموعة من العوامل التي تؤثر في درجة تماسك الجماعة[٨]:

أولاً : لابد أن يشعر أعضاء الجماعة بأهمية الأهداف التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها .

ثانياً : صغر حجم الجماعة يؤثر إيجابياً على تماسكها . ذلك لأهمية إتاحة الفرصة لكل عضو من أعضاء الجماعة بالتفاعل وجهاً لوجه مع بقية الأعضاء . وكبر الحجم قد يحول دون ذلك .

ثالثاً : الاتصال الدائم "Frequent Communication" على مستوى الأشخاص يزيد من

نسبة التفاعل ، يهيئ الفرصة للأعضاء لمعرفة بعض للتأثر باتجاهات بعض وكل هذه العوامل تعزز من تماسك الجماعة .

رابعاً : بعض العوامل البيئية كالضوضاء مثلاً وتباعد مكان عمل الأعضاء قد يؤدي إلى ضعف تماسك الجماعة وأحياناً إلى تفككها .

يتضح مما سبق ، أن زيادة تماسك الجماعة قد يساهم في تحقيق أهداف التنظيم . كما قد يمثل قوة عائقة إذا لم تتفق الأنماط السلوكية المتفق عليها وأهداف المنظمة لذلك لابد من تحديد بعض السمات التي تميز الجماعة الأكثر تماسكاً[٩].

- انتماء أعضاء الجماعة إلى مستوى ثقافي واجتماعي واحد يجعل من رغباتهم ، قيمهم ونسبة إدراكهم متقاربة وهذا يزيد من تماسك الجماعة .
- تقارب مستوى أفراد الجماعة يزيد من فعالية علاقاتهم الاجتماعية والعاطفة الشخصية تجاه بعضهم البعض ويقلل من مستوى التوتر "Anxiety" في علاقاتهم الشخصية .
- درجة تماسك الجماعة تزداد إذا استطاعت الاحتفاظ بأعضائها لفترة أطول . وإذا كان الحكم على السلوك المقبول والمرفوض مبني على أسس موضوعية من قبل الجماعة .
- تستطيع الجماعة المتماسكة ممارسة ضغوط أكبر تأثيراً على الأعضاء غير الممتثلين للأنماط السلوكية المفروضة من قبل الجماعة .
- تتميز الجماعة المتماسكة بالاتصالات المكثفة بين أعضائها وذلك لحاجة هؤلاء الأعضاء للتفاعل المستمر مع بعضهم البعض .
- الجماعة المتماسكة أكثر مقدرة على التأثير وإلزام أعضائها بأنماط سلوكية معينة.

- قوة التماسك لدى الجماعات الصغيرة أكثر منه لدى الجماعات الأكبر . ذلك لأن زيادة الأعضاء يزيد من احتمال وجود التباين في الاتجاهات والقيم والرغبات والميول .. إلخ . كما أن صغر حجم الجماعة يتيح فرصاً أكبر للتفاعل وهذا الأخير بدوره يعزز من درجة التماسك .
- زيادة اعتماد الأعضاء وحاجتهم للجماعة يزيد فعاليتها لتحقيق أهدافها ويزيد تماسكها .
- ارتفاع حدة الصراع "Intragroup Cinflict" بين أعضائها يضعف من قدرتها على التماسك .
- التنافس مع جماعات أخرى يدفع أعضاء المجموعة الواحدة إلى التلاحم لإثبات الوجود أمام الآخرين .

أثر الجماعة المتماسكة على الإنتاجية :

وجود الجماعات غير الرسمية يعتبر من الظواهر الحتمية داخل التنظيم . ومن الممكن أن تجعل الإدارة من هذه الجماعات قوة إنتاجية إيجابية إذا ما استثمرت كما يجب ، وهيئت لها الظروف التي تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها الخاصة بها ضمن الأهداف العامة للتنظيم . ومن الآثار الإيجابية لهذه الجماعات :

- الجماعات الأكثر تماسكاً غالباً ما يكون أعضاؤها أكثر انسجاما مع بعض . لذلك فالصراع والتوتر يكون في أدنى مستوياته ، وهذا سينعكس بالطبع إيجابياً على مستوى الأداء .
- هناك بعض الدراسات أثبتت أن نسبة الغياب وترك العمل بين أعضاء الجماعة المتماسكة منخفض[١٠]. والسبب في ذلك هو انخفاض نسبة التوتر في محيط

العمل بين أعضاء الجماعات المتماسكة .

- اتباع نمط قيادي فعال يدعم تماسك الجماعة ويؤثر إيجابياً على إنتاجية أعضاء تلك الجماعة .

- تفاعل المنظمة مع الجماعة المتماسكة لابد أن يكون أكثر إيجابية ، بمعنى لابد أن توجه طاقات هذه الجماعة بما يخدم أهداف المنظمة . فالجماعات الأكثر تماسكاً لديها القدرة على رفع معدلات الإنتاج كما تستطيع وبنفس المستوى خفضه . على العكس من ذلك الجماعات الأقل تماسكاً فهي أقل خطورة من ناحية التعامل ، من السالفة الذكر .

- إذا كان مصدر تماسك الجماعة هو الحفاظ على العلاقات الشخصية فيما بين أعضائها ، في هذه الحالة تماسكها قد يكون أقل تأثيراً على إنتاجيتها . إضافة إلى أن كثرة التفاعلات الاجتماعية قد يكون على حساب العمل . لكن إذا كان تماسك الجماعة بسبب متطلبات العمل ففي هذه الحالة الإنتاجية قد تتأثر إيجابياً[١١].

- التنافس بين الجماعات المتماسكة غالباً ما ينصب على النفوذ ، القوة ، التأثير على مراكز القوى في التنظيم الرسمي وعلى سياسات المنظمة بدلاً من التركيز على معرفة أفضل السبل لتحقيق أهداف التنظيم .

فوائد التجمعات غير الرسمية :

حاول المهتمون بدراسة المنظمات الإدارية معرفة ما إذا كان أداء الجماعة أكثر فعالية من عمل الشخص المنفرد ومن النتائج التي تم التوصل إليها[١٢]: الجماعة تعتبر باعث لتصرفات وسلوكيات عمل جديدة ، عمل الفرد مع مجموعة من الأشخاص يختلف عن أدائه بمعزل عن الآخرين . هذه الظاهرة تعرف بالتسهيلات الاجتماعية "Social Facilitation". الرغبات والنزعات الفردية ، التي قد

تؤثر سلبياً على العمل ، في هذه الحالة تأخذ في الاختفاء ويحل مكانها السلوك الجماعي . فائدة أخرى للعمل الجماعي هي إثراء الآراء المطروحة ، ففكرة من شخص قد تبعث أخرى جديدة من عضو آخر "Brainstorming" وهكذا . يزيد العمل الجماعي من ثقة الأفراد "Confidence" ويولد عندهم الرغبة والشجاعة لاتخاذ قرارات قد تكون نسبة المخاطرة بها عالية . وهذا قد يدفع إلى التجديد والتغيير وغيرها من الأمور المرغوب فيها من قبل التنظيم .

وجود الجماعات غير الرسمية كما أشير سلفاً أمر حتمي . هذه الحقيقة جعلت مسئولي التنظيم أمام خيار واحد فقط وهو فهم سلوك وتفاعلات هذه الجماعات ومحاولة احتوائها ودمجها ضمن إطار المنظمة الرسمي . الدمج بين هذين الجانبين ، الرسمي وغير الرسمي ، يعتبر من أفضل الأساليب القيادية لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين من خلال استثمار الطاقات الكامنة في التجمعات البشرية غير الرسمية . لذا فللجماعات غير الرسمية فوائد نذكر منها :

١ - تساعد الجماعات غير الرسمية على تسهيل سير العمل "Work Flow" إذا ما رغب أعضاؤها في ذلك .

٢ - التجانس بين الجماعات غير الرسمية يقلل من احتمال التصادم والنزاع بين قطاعات التنظيم .

٣ - يوجد لدى الأفراد ميل طبيعي لسد "Satisfy" الحاجات الاجتماعية "Social Needs".

لذلك لابد للمنظمة أن تأخذ هذه الحاجات في الاعتبار أثناء تصميم العمل . لكن كثيراً من الأعمال لا تهيئ الظروف اللازمة لسد هذه الحاجة لدى منسوبي التنظيم ، بل تضع عوائق في سبيل ذلك منها :

(أ) تشتيت الأفراد في أماكن مختلفة .

(ب) عدم وجود أماكن مخصصة للاجتماعات.

(ج) تصميم غير ملائم لجماعات العمل وعدم مراعاة الفوارق الاجتماعية ، الثقافية، التعليمية بين أعضاء الجماعة .

(د) أخيراً ؛ إتباع نمط قيادي يمنع التجمعات "Socialization". فالجماعات غير الرسمية تخفف من حدة تأثير هذه التصرفات من قبل التنظيم الرسمي على إنتاجية الفرد .

٤ – القائد المعين "Appointed Leader" قد لا يكون أكثر الأشخاص تأثيراً في محيط العمل . هذا القائد قد يصدر أوامر لكنها قد لا توضع موضع التنفيذ إلا بموافقة، وبالكيفية التي يراها القائد غير الرسمي "Informal Leader". فهم ديناميكية هذه الجماعات والدور الذي تلعبه قياداتها غير الرسمية يسهل مهمة الجانب الرسمي للتنظيم .

٥ – قنوات الاتصال غير الرسمية تمد أعضاء التنظيم بما يحتاجون من معلومات واتصالات اجتماعية . هذه الحاجات قد لا تشبع من خلال قنوات الاتصال الرسمي "Formal Channels".

٦ – حماس الجماعات غير الرسمية لأي تغيير يتبناه التنظيم يضعف حدة المقاومة لهذا التغيير ويسهل تنفيذه .

القرار الجماعي "Group Decision Making"

هناك شبه اتفاق على أن القرار الجماعي أكثر فعالية من القرار الفردي . ذلك لأن وجهات النظر المتعددة فيما يتعلق بكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار تثري هذه المراحل بما تحتاج من معلومات ، نقاش ، تعدد البدائل ، تعدد المعايير للمفاضلة بين هذه البدائل ، بالإضافة إلى إحساس الجماعة بضرورة تنفيذ قرارهم

الجماعي بكل فعالية . كما أن للقرارات الجماعية فوائد أخرى نذكر منها[١٣]:

١ – القرار الجماعي أكثر قبولاً لدى منسوبي التنظيم .

٢ – الحل الناتج عن قرار جماعي غالباً ما يكون ذو جودة عالية " High Quality Solution".

٣ – القرار الجماعي يهيئ للجميع فرصة فهم القرار والكيفية التي ينفذ بها .

٤ – اتباع الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات يزيد من فعالية الاتصالات بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة وهذا بدوره يزيد من فعالية التنظيم .

٥ – هذا الأسلوب يفتح المجال للإبداع "Innovation" من قبل الأشخاص المشاركين فيما يتعلق بالحلول المقترحة .

٦ – الأسلوب الإداري المعتمد على مبدأ المشاركة يزيد من درجة الرضا " Satisfaction" لدى منسوبي المنظمة وينعكس إيجابياً على مستوى الأداء .

على الرغم من أهمية هذه المزايا التي يحققها الأسلوب الجماعي في عملية اتخاذ القرار إلا أن هناك بعض المآخذ منها على سبيل المثال :

١ – القرار الجماعي يتطلب وقتاً أطول لما قد يتخلله من نقاشات وتناقضات في الآراء .

٢ – القرارات الجماعية قد تكون مكلفة أكثر .

٣ – النقاش والجدال قد يحدث نوعاً من التحول عن الموضوع الجوهري " Crucial Issue" الذي يراد أن يتخذ بصدده القرار إلى مواضيع هامشية موطن للخلافات .

٤ – قد يبرز من بين أعضاء المجموعة من يفرض رأيه على الغير وبالتالي يتخذ

القرار الذي يوافق ميول ورغبات واتجاهات هذا الشخص .

٥ - الاخـــتلاف في مستوى المراكز الإدارية بين أعضاء الجماعة قد يعطي الأحقية لذوي المناصب العليا فرض رأيهم على بقية الأعضاء من المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية .

٦ - رغـــبة بعض الأعضاء في تجنب إثارة الصراعات مع بقية أعضاء المجموعة قـــد يدفعهم إلى ما يعرف بالتفكير الجماعي "Group Think" بمعنى موافقة الغير حتى ولو لم يتفق هذا البديل المختار مع قيم ومبادئ واتجاهات هذا الفرد .

للتخفيف من حدة هذه المآخذ هناك بعض الأساليب الممكن اتباعها :

١ - التحضـــير الجـــيد للاجتماع . بمعنى آخر ؛ إشعار المشاركين في اللجنة بكل الموضوعات التي سيتخذ بصددها قرارات في ذلك الاجتماع ، لإتاحة الفرصة لهم بالتفكير وجمع المعلومات اللازمة .

٢ - أثـــناء الاجتماع ، لابد أن تتاح الفرصة للجميع بالمشاركة وإبداء الرأي وتوزيع الوقت بالتساوي بين جميع الأعضاء .

٣ - أن يراعى في اختيار أعضاء اللجان التقارب في المستويات الإدارية .

٤ - مـــن مسؤوليات رئيس الجماعة توجيه الأعضاء للتركيز على الموضوع المراد اتخاذ قرار حياله واجتناب الخوض فيما هو هامشي .

٥ - التميـــيز بيـــن المواضيع التي يفضل أن يتخذ فيها قرار جماعي والأخرى التي لابد أن يتخذ فيها قرار فردي .

* * *

الهـوامــش

FOOT NOTES

1 – W. G. Scott, T. R. Nichell and P. Birnbarum, "**Organization Theory – a structural and behavioral analysis**" (Illinois : R. D. I. INC, 1981), p. 111.

2 – E. H. Schein "**Organizational Culture and Leadership**" (San Francisco : Jossey – Bassey Publishers, 1966), p. 190 – 205.

3 – W. G. Scott, and others,p. 115.

4 – F. E. Fiedler, "**A theory of Leadership Effectiveness**" (New York : McGraw – Hill, 1967), pp. 18 – 21.

5 – W. G. Scott, and others. P. 107.

6 – R. F. Bales, "**Personality and interpersonal behavior**" (New York : Holt 1970), p. 231.

7 – D. A. Wren and D,. Voich "**Management process, structure and behavior**" 3rd Edition (New York : John Wiley and Sons 1984). P. 406.

8 – Ibid. p. 406.

9 – F. Starke and J. Gray "**Organizational behavior concepts and applications**" 2nd Editon (Columbus : A Bell and Hewell Company, 1980) p. 234.

10 – J. Littere, "**The Analysis of Organizations**" (New York : John Wiley and Sons, 1973), p. 219.

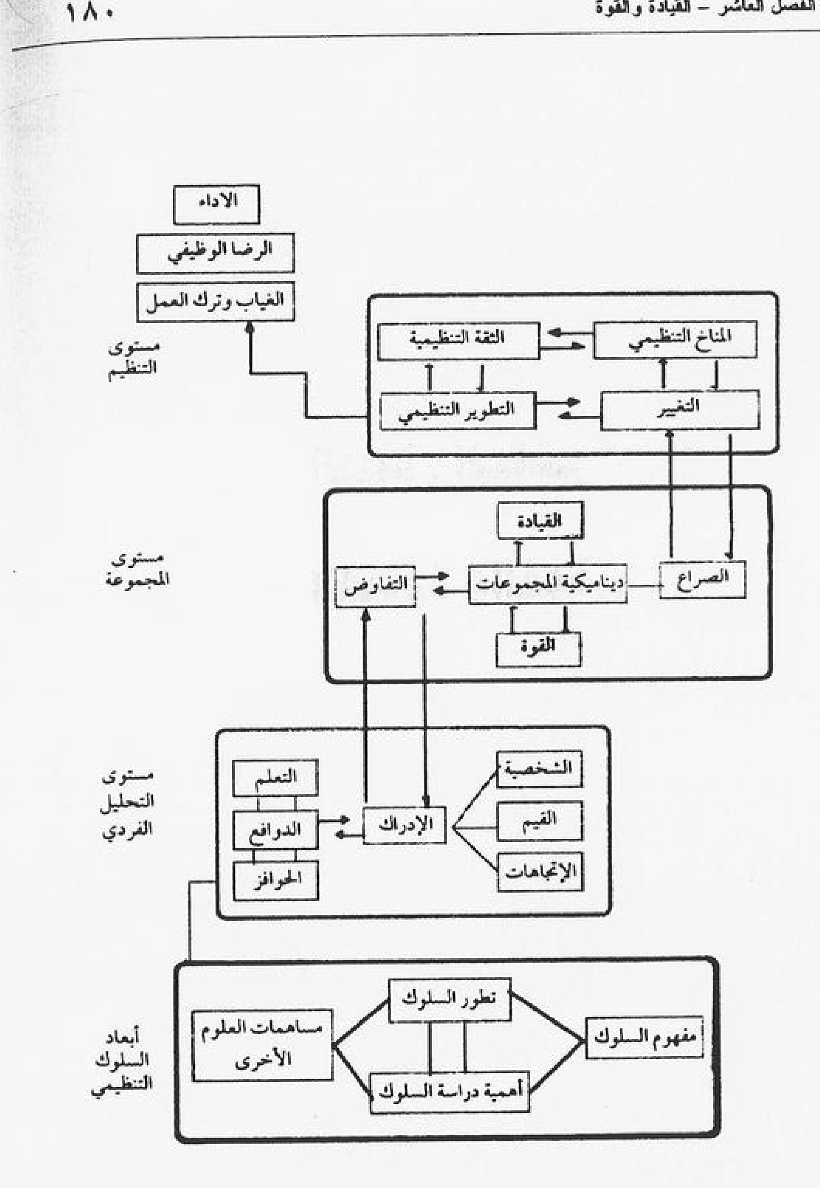
11 – Ibid. p. 216.

12 – N. B. Cottrel, "Social Foundation" In C. G. McClintock ed., "**Experimental Social Psychology**" (New York : Holt Rinehart and Winston, Inc. 1972), p. 110.

13 – R. F. Maier, "Assets and Liabilities in Group Problem Solving "**Psychology Review** 74. (1967) : p. 248.

الفصل العاشر

القيادة والقوة



القيادة والقوة

Leadership and Power

يهتم المديرون عادة بإيجاد ظروف عمل صحية ، ويسعون إلى دمج العناصر التقنية والهيكل التنظيمي والموارد والمهام والعنصر البشري بأسلوب يحقق الأهداف التنظيمية ، فالمديرون يقومون بعملية التخطيط والرقابة ، ومع ذلك فعملية تحقيق الأهداف لا تتم إلا عن طريق الجهد البشري في التنظيم ، لذلك كان لابد من عملية التأثير على سلوك هؤلاء العاملين حتى تتحقق الأهداف ، وهذا يتطلب قيادة مؤثرة وفعالة .

مفهوم القيادة :

هناك العديد من التعاريف لمفهوم القيادة ، لا تخرج في مجملها عن كونها:

" عملية التأثير على سلوك الآخرين (أفراد أو جماعات) لتحقيق أهداف محددة "[١].

ففي حالة القيادة يحدث التغيير في السلوك كنتيجة للعلاقات بين الناس ، وهذه العلاقة قد تكون في صورة تفاعلات مباشرة أو غير مباشرة .

وصف كل من تانينبوم وماسريك Tannenbamm and Massarik القيادة من خلال العلاقة بين القائد والتابعين بأنها :

"التأثير الذي يمارس بين الأشخاص ويوجه من خلال عملية الإتصالات نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة ، والقيادة تشمل دائماً محاولة من قبل القائد

للتأثير على سلوك التابعين"[٢].

إن محاولة التأثير على السلوك هي جوهر عملية القيادة الإدارية ، وهناك العديد من وسائل التأثير على السلوك منها المباشر وغير المباشر وتشمل المحاكاة والإقتراح والإقناع والإكراه ، حيث يستخدم القائد واحدة أو أكثر من تلك الوسائل للتأثير على سلوك التابعين .

يكون مصدر هذا التأثير رسمياً ، مثل التأثير الناتج عن شغل المركز الوظيفي في الإدارة العليا مثلاً ، وطالما أن هذا المنصب يحمل قدراً من السلطة فإن الفرد قد يمارس دوراً قياديا كنتيجة لشغله تلك الوظيفة .

ويمكن القول أنه ليس بالضرورة أن يكون المدير قائداً ، بمعنى أنه حتى مع وجود منصب يحمل قدراً من السلطة يستمد منه الشخص قدراً من التأثير إلا أنه لا يمكن ضمان نجاح المدير في التأثير على الآخرين وقيادتهم ، لذلك يبقى رئيساً وليس قائداً ، بينما القيادة قد تنبعث من المجموعة ومن خارج نطاق البناء التنظيمي ودون وجود منصب رسمي ، لذا يمكن أن يكون القائد رئيساً لكن ليس بالضرورة أن يكون الرئيس قائداً .

النظرة الشمولية للقيادة :

لا توجد القيادة من فراغ ولا تعمل في عزلة ، لذا فالقيادة ليست حول القادة فقط Leaders بل حول التابعين Followers والموقف Situation الذي يجدون أنفسهم فيه .

إن النظرة الشمولية للقيادة تمثل نقيض النظرة الإنفرادية للقائد ، حيث يوضح الشكل رقم (١٢) تفاعل العناصر الثلاثة .

شكل رقم (١٢)

النظرة الشمولية للقيادة



تعتبر احتياجات الأتباع ودوافعهم وقيمهم ومشاعرهم من المتغيرات الهامة التي يجب أن يعيرها القائد اهتمامه ويتعامل معها بوعي وحذر ، فاحتياجات وقيم الأتباع تمثل عوامل محددة لنوع الحوافز التي من المفترض تقديمها من قبل القائد حتى يضمن تعاونهم واستجابتهم ، كذلك تتفاعل الاحتياجات مع ظروف الموقف ، فعلى سبيل المثال عملية القيادة في التنظيم هي نتيجة تفاعل بين القائد والتابعين وتتحدد بمتغيرات الموقف كنوعية الهيكل التنظيمي السائد والمستوى التقني المتاح والإستراتيجيات المعتمدة والوضع المالي للتنظيم .

إن أحد مكونات النظرة الشمولية للقيادة هم التابعون ، و يميل الأشخاص عادة إلى الإنقياد وراء من يعتقدون أنه يمكن أن يشبع احتياجاتهم ومتطلباتهم،

ويصبح الشخص قائداً متى اعتقد الناس أنه يستطيع إشباع رغباتهم ، ومتى أدرك هو دوافعهم واستجاب لها ، ومن هنا تفشل محاولات التأثير من الشخص على الأتباع إذا لم تتصل باحتياجاتهم وتطلعاتهم .

القوة :

تعتبر القوة عملية محيرة لأنها لا ترى ، بل يمكن الشعور بتأثيرها وهي منتشرة في كل النشاطات الإنسانية والتعامل بين البشر .

ولقد عرف ماكس فيبر القوة بأنها :

" **احتمال فرض إرادة شخص ما على سلوك شخص آخر** "[٣].

من هنا يتضح أن القوة لا تكون إلا بتواجد شخصين أو أكثر حتى يمكن ممارستها ، وعدم ممارستها لا ينفي وجودها بل يكفي الشعور بإمكانية استخدامها، فقد تعتبر القوة عملية كامنة وربما لا تكون جلية ظاهرة ولكنها تظهر عند الحاجة .

إن ممارسة القوة تعتمد على من يملك هذه القوة ، وتجعل من الآخرين الذين يخضعون لتأثيرها الإستجابة لما يطلب منهم ، ومن هنا عرفت القوة أيضاً بأنها "

" **قدرة الحصول على التأثير المطلوب** "[٤] ، وإلا فعند انتفاء الإستجابة من الآخرين يمكن القول أنه لا توجد قوة .

فالقوة هي إذاً القدرة على التأثير على سلوك الآخرين للحصول على النتائج المرغوبة ، ومن هنا كانت القوة العنصر الأساسي لعملية القيادة ، حيث القوة هي وسيلة التأثير على السلوك ، وبدون القوة لا يمكن للقيادة تحقيق أهدافها .

مصادر القوة :

تنبع القوة من العديد من المصادر ، ويمكن تصنيفها إلى مصدرين أساسيين وهما :

أولاً : القوة النابعة من المركز الاجتماعي أو الوظيفي Position

وتشمل :

(١) القوة الشرعية أو القانونية Legitimate Power

وهذا النوع ينبع من المنصب الوظيفي الرسمي بما فيه من سلطة رسمية ، وليس من صفات شخصية يملكها الشخص ، حيث يحصل شاغل هذا المنصب على قوة شرعية نابعة من منصبه الوظيفي تمكنه من إصدار قرارات تتعلق بمنح مكافآت أو إنزال عقوبات ، وعادة ما يملك المديرون هذا النوع من القوة .

(٢) قوة المكافأة Reward Power

تنبع هذه القوة من امتلاك القائد لأوامر صرف الحوافز والمكافآت سواء كانت مادية (كزيادة الراتب ، مكافآت خارج الدوام أو الانتدابات ، الترقيات) أو معنوية (شهادات التقدير ، الإشتراك في اللجان أو تكليف بأعمال إضافية)، فهذا النوع من القوة له تأثير على سلوك الآخرين وانتزاع استجابتهم لما يطلب منهم .

(٣) القوة القسرية Coercive Power

تختلف قوة الإكراه أو القوة القسرية عن قوة المكافأة ، حيث الإعتماد ينصب على التخويف والإكراه باستخدام العقوبات كوسيلة للتأثير على السلوك، مثل

استخدام الخصم من الراتب أو كتابة تقارير سلبية في حق الموظف أو الحرمان من المكافأة أو الترقية وكافة الوسائل التي تهدد مستقبل الموظف .

(٤) قوة المعلومات Information Power

يملـك معظـم المديرون بحكم مناصبهم الوظيفية قدراً كبيراً من المعلومات التـي قـد لا تتاح لغيرهم من الموظفين أو المراجعين ، وهذه قد تعطيهم قدراً من التأثير على الآخرين من خلال شعور وإدراك الآخرين بأنهم على صواب .

ثانياً : القوة النابعة من الصفات الشخصية للفرد Personal .

ويندرج تحت هذا النوع أربعة أنواع هي كالآتي :

(١) قوة الخبرة Expert Power

ويطلـق علـى هذا النوع أيضاً قوة العلم والمعرفة حيث تنبع تلك القوة من إدراك الشخص الآخر أن صاحب الخبرة والمعرفة في موقف يمكنه من إيجاد حلول سـليمة لمشكلة معينة ، مثل المريض مع طبيبه ، أو صاحب الشركة مع المستشار التنظيمي أو القانوني .

(٢) قوة الإقناع Persuasive Power

وهـنا يملـك الشخص من المنطق والحكمة والموضوعية ما يستطيع به أن يؤثـر علـى الآخريـن لقبول توصياته واقتراحاته على أنها أفضل الحلول والسبل لتحقيق الأهداف أو إنجاز الأعمال .

(٣) القوة المرجعية Referent Power

يـنجذب في هذا النوع من القوة المتأثر أو التابع لشخص ما (القائد) بسبب وجـود صـفات شخصـية مـرغوبة ومحبـبة ، وتلك الصفات قد تتعلق بالقيم أو المعتقدات أو الاهتمامات ، الأمر الذي قد ينتج عنه تأثير واستجابة لدى المتأثر .

(٤) قوة الشخصية Charismatic Power

تنـبع تلـك القوة من الصفات الشخصية في القائد وذلك من خلال الجاذبية التـي يملكها وتعمل على جذب الآخرين ، وذلك من خلال الاعتقاد والثقة في قدرة وكفاءة القائد في التغلب على الصعاب والعقبات .

يسـتخدم القـائد القوة لدعم أي محاولة للتأثير وبصفة عامة كلما كان هناك قـدر أكـبر مـن القـوة مـتاح للقائد كلما كان أكثر كفاءة في محاولة التأثير على الآخريـن، كما أن الجمع بين أكثر من مصدر من مصادر القوة سوف يعزز موقف القائد في التأثير على المواقف التي يواجهها ، حيث لو فرض أن القائد لا تتوفر فيه قوة العلم أو المعرفة فإنه سوف يلجأ إلى الحصول عليها من الآخرين .

نظريات القيادة :

يمكـن أن تكـون القيادة شخصية وذات علاقة بين الأشخاص Interpersonal وموقفـيه ، لكـن يمكن النظر إليها من خلال هذه المداخل كل على حدة ، فالنظرة الشخصية تمثلها نظرية السمات Trait Theory وعلى مستوى العلاقات بين الأشخاص تأتـي الـنظريات السـلوكية أو الأنماط Style ، أما مدخل دراسة القيادة من خلال الموقف فتهتم بها النظريات الموقفية .

أولاً : نظريات السمات :

كـان التركيز في دراسة القيادة منصباً على سمات القائد خصوصاً في فترة الخمسينات مـن هـذا القرن ، وكانت الفكرة قائمة على أن القائد يولد ولا يصنع بمعنى أن القيادة ما هي إلا مسألة وراثية .

لقـد سعت نظريات السمات لتحديد صفات شخصية محددة للقادة الناجحين مثل الذكاء ، الطموح ، قوة الشخصية ، الشجاعة والثقة بالنفس .

ويمكـن القـول لـو أن العلاقة بين فعالية القادة والصفات الشخصية كانت متناسـقة ، لكـان مـن السهل تحديد الأشخاص الذين سيكونون قادة ناجحين ، لكن الواقـع أنه لا توجد مثل تلك العلاقة بين نجاح القيادة وبين تلك الصفات الشخصية، حيـث في حالات كثيرة لم ينجح أشخاص لديهم مثل تلك الصفات كقادة ، بينما نجح آخـرون يملكـون صـفات أقـل ، وكنتيجة لذلك فقد هذا المدخل الذي يركز على الصفات الشخصية الكثير من بريقه ووجهت إلى نظرياته العديد من الانتقادات :

١ – تجاهلت هذه النظريات احتياجات الأتباع .

٢ – فشلت في تحديد وترتيب الصفات وأهميتها .

٣ – أهملت عوامل الموقف .

ثانياً : النظريات السلوكية :

قدمـت المدرسـة السلوكية مدخلاً آخر لدراسة القيادة ، حيث ركزت على مـاذا يفعـل القـائد بدلاً من البحث عن صفاته ، لذا فقد تحولت دراسة القيادة من التركيز على السمات إلى دراسة السلوك والأنماط ، وبهذا التحول فقد حاول المدخل

السـلوكي الحصـول على إجابة لأسئلة مثل ما هي السلوكيات والأفعال والمهارات التـي تعمـل على الرفع من كفاءة القائد ، وطالما أن السلوك والأفعال والمهارات يمكن تغييرها واكتسابها ، فإن هذا المدخل في دراسة القيادة يقوم على افتراض أنه بجانـب أن بعـض القـادة يولـدون فإن البعض يمكن إعداده عن طريق التدريب والمهارات المكتسبة ، بمعنى أن القيادة يمكن تعلمها .

القيادة والقوة والسلطة :

لقـد صنفت القيادة إلى أنواع متعددة ، إحداها هو كيفية استخدام القادة للقوة والسـلطة ، حيث يمكن أن تكون القيادة استبدادية Autocratic ، وقد تكون ديمقراطية Democratic ، وقد تكون خالية من القيود Free – Rein .

(١) القيادة الإستبدادية :

يعتمد القائد في هذا النوع أساساً على القوة والسلطة المتاحة ، فعملية اتخاذ القـرار تكـون مركزية يحتفظ بها القائد لنفسه بينما مساهمة الأعضاء الآخرين في التأثـير علـى القـرار قد تكون معدومة ، وعملية الإتصالات رأسة تتم من القائد للأتـباع ، مـع توقـع الإنضـباط والطاعة وتنفيذ الأوامر ، وأي خروج عن تلك التعليمات فإن العقاب سيقع على المخالفين ، هذا النمط من القيادة مشابه لنظرية "X" لدوجلاس مكروجور .

(٢) القيادة الديمقراطية :

يقـوم القـائد في هذا النوع بمشاركة القوة والسلطة المتاحة له مع أعضاء التنظـيم ، حيث تشارك المجموعة في عملية صنع القرار ، كما يتم تشجيع الآخرين

علـى إبداء آرائهم ومقترحاتهم ، وتكون الإتصالات والمعلومات متبادلة بين القائد والأتباع كما في الشكل (١٣) ، يتفق هذا النمط من القيادة مع نظرية "Y" لمكروجور ، حيث يتيح هذا النمط للأعضاء فرصة تطوير قدراتهم ومواهبهم .

(٣) القيادة الحرة :

لا يتم استخدام القوة في هذا النمط من القيادة إلا بقدر ضئيل ، حيث تقع المسؤولية بصفة عامة على المجموعة ، فهم يقومون بتحديد الأهداف وسبل تحقيقها ولا يتدخل القائد في نشاطات المجموعة إلا بقدر ما يطلب منه من حيث تزويدهم ببعض المعلومات أو دعم لنشاط المجموعة ، والإتصالات تكون متبادلة لكنها غير منتظمة .

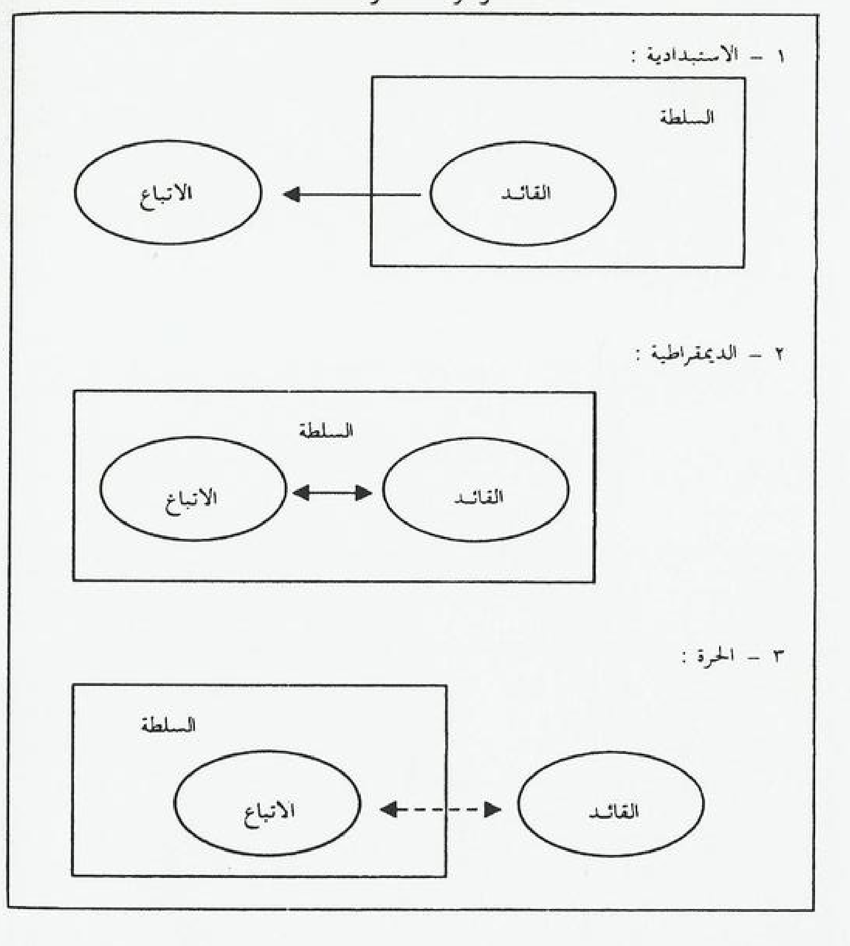
إن لكل نوع من الأنماط السابقة مزاياه وعيوبه ، يتم اتخاذ القرار في نمط القيادة الإستبدادية بصورة سريعة لكونه قرار الشخص الواحد ، لكن القرار يأخذ وقتاً كبيراً في التطبيق من قبل التابعين ، في حين يأخذ القرار في النمط الديمقراطي وقت أطول نتيجة المشاورات ، لكنه أسرع في التطبيق وأسهل للفهم والإستيعاب من قبل المجموعة بالإضافة للإلتزام في التنفيذ ، فالأشخاص عادة ما يتبنون ما هو من صنعهم ، أما في القيادة الحرة فالأشخاص لديهم درجة كبيرة من الإستقلالية الأمر الذي قد يقود إلى الارتباك .

إن تطبيق أي نمط من الأنواع السابقة يعتمد على ظروف الموقف ، ففي حالة وجود تسيب كبير أو تدني في الخدمة لسنوات أو تحقيق خسائر، فإن النمط الأول قد يكون نافعاً لإعادة الوضع إلى طبيعته في أسرع وقت خصوصاً في الأعمال ذات الطبيعة النمطية ، بينما النوع الثاني (القيادة الديمقراطية) تكون صالحة لطبيعة عمل تحتاج إلى قدر كبير من الإبداع وتبادل الآراء والأفكار .

ويصلح النوع الثالث (القيادة الحرة) للجامعات والكليات حيث يتعامل العميد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية وبحثية فيها قدر كبير من التخصص والإستقلالية والثقة والعلاقات عادة ما تكون أفقية .

شكل رقم (١٣)

أنماط القوة والسلطة والاتصالات



الشبكة الإدارية :

طور كل من بلاك وموتون Blake & Mouton الشبكة الإدارية The Managerial Grid لإظهار الأنماط القيادية المختلفة[٥] ، وهذه الشبكة كما هو مبين في الشكل رقم (١٤) ترتكـز على بعدين رئيسين : البعد الأفقي يتعلق بالإنتاج .. حيث يبين درجة اهتمام المدير للحصول على الإنتاج ، أما البعد الرأسي فيتعلق بالعنصر البشري .. ويبين الأهمية التي يضعها المدير لمقابلة الإحتياجات الإنسانية ، ويتحدد نمط القيادة عن طريق التقاء هذين البعدين الإنساني والإنتاجي ، وتمثل النقاط التالية وصفاً لكل نمط من تلك الأنماط القيادية :

الـنمط الإداري (٩، ١) : تمـثل هذه النقطة اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتماماً قليـلاً بالعنصر البشري ، يقوم هذا النوع من القيادة على افتراض أن هناك تناقض بيـن الإحتـياجات التنظيمـية للإنتاج والإحتياجات الإنسانية ، ويصبح الميل نحو تفضيل الإنتاج والإهتمام به على حساب العنصر البشري .

فالمديـرون الذين ينهجون هذا النمط هم متسلطون في الغالب ويهتمون فقط بـالعمل ، وعـادة ما تكون الإتصالات من طرف واحد (من المدير للمتبوعين) لا يوجـد اهـتمام بشعور العاملين ولا باحتياجاتهم ، وهذا النمط يتفق مع نظرية X لدوجلاس مكروجور .

الـنمط الإداري (١، ٩) : يتصـف هـذا الـنمط من القيادة باهتمام عالي بالعنصر البشري واهتمام أقل بالإنتاج ، و يقوم على افتراض أن هناك تعارض بين الاحتـياجات التنظيمـية والإنسـانية ، لذا يحسم الأمر بالتركيز على الاحتياجات الإنسانية .

يطلـق علـى هـذا النمط (قيادة النادي الاجتماعي) أو المدير الاجتماعي ،

فالإتصـــالات غير رسمية والإهتمام الأول موجه نحو خلق التآلف وقليل من الجهد موجه نحو الإنجاز و تحقيق الأهداف .

الـــنمط الإداري (١، ١) : هـــناك قلـــيل مـــن الإهتمام موجه نحو الإنتاج والعنصــــر البشـــري تحت هذا النمط من القيادة ، فهناك قليل من الإندماج والتفاعل والمســـؤولية ويبدو الإهتمام الرئيسي موجه نحو المصلحة الشخصية ، ويشار إلى هـــذا الـــنمط بــــ (الإدارة الخاملة) حيث أنها تتصف بالسلبية ، تتم الإتصالات على أضيق نطاق والسلوك قائم على المحافظة على الأوضاع القائمة .

الـــنمط الإداري (٥، ٥) : هذه النقطة تمثل منتصف الشبكة الإدارية ، فعلى الـــرغم مـــن أن هذا النموذج يقوم على نفس الافتراضات السابقة التي تدعو بوجود تعـــارض بيـــن الاحتـــياجات التنظيمية والفردية ، إلا أنها تفترض أن الفرد شخص عملـــي لذلـــك فهـــو يسعى إلى التوازن بين المتغيرات المتضادة ، لذا لن يتجه هذا النمط كلياً إلى الإنتاج كما في النمط (٩، ١) ، ولا إلى العنصر البشري فقط كما في الـــنمط (٩، ١) ، كذلـــك لن يتخلى عن مسئوليته كما في النمط (١،١) ، وإنما نمط متوازن بين الإنتاج والعنصر البشري ، ويعرف هذا النمط بــــ (الإدارة المتوازنة) .

النمط الإداري (٩، ٩) : يظهر المدير تحت هذا النمط من القيادة قدراً اكبر مـــن الاهـــتمام لكـــل من الإنتاج والعنصر البشري معاً ، وهذا النمط على خلاف الأنمـــاط السابقة حيث الافتراض هو عدم وجود تعارض أو اختلاف بالضرورة بين الاحتياجات التنظيمية والإنسانية ، كلاهما يمكن إشباعهما في التنظيم .

يطلـــق على المدير في هذا النمط من القيادة (قائد الفريق) ، ويتم الدمج بين الأهـــداف التنظيمية والبشرية من خلال المشاركة والتفاعل الإنساني ، والإتصالات متـــبادلة واتخـــاذ القرار مسؤولية مشتركة بين المديرين والعاملين ، يتفق هذا النمط مع نظرية Y لدوجلاس مكروجور.

تعتـــبر الشبكة الإدارية إطاراً فعالاً لتحليل وتقييم الأنماط القيادية ، وأثبتت نجاح منقطع النظير كأداة للتدريب ، حيث يتحدد النمط القيادي للمديرين المشاركين ومن ثم إعادة تأهيلهم نحو القيادة الجماعية .

شكل رقم (١٤)

الشبكة الإدارية

الاهتمام بالإنسان (عالي ← منخفض)

1 ، 9								9 ، 9
				القيادة المتوازنة				
				5 ، 5				
1 ، 1								9 ، 1

القيادة المتراخية — القيادة المتسلطة

الاهتمام بالانتاج

ثالثا النظريات الموقفية :

يمكن للقائد أن ينجح في مواقف ومواقع معينة ويفشل في الأخرى ، ومن هنا كان نموذج القيادة الموقفية يقوم على افتراض أن فعالية القيادة موقفيه ، بمعنى عدم وجود أسلوب قيادي أمثل صالح لكل الحالات والمواقف ، مما يعني أن هناك عدد من الأساليب المختلفة التي قد تصلح مع متطلبات الحالة أو الموقف ، فكلما تغيرت متطلبات الموقف فسيتبعها تغيير في أسلوب القيادة ، من هنا فإن هذا النموذج (القيادة الموقفية) ينادي بالمرونة في الاعتماد على الأساليب القيادية ، على المديرين تحليل وتقييم الموقف ومن ثم استخدام الأسلوب القيادي الأمثل والذي يتناسب مع الحالة .

نموذج فيدلر الموقفي للقيادة :

قدم فريد فيدلر Fred Fiedler نموذجه(٦) الذي يوضح فيه أن نجاح القائد يعتمد على عاملين :

(١) أسلوب القيادة ، وتتمثل في الطريقة المتبعة للتفاعل مع المجموعة .

(٢) " التحكم الموقفي " وتمثل درجة تحكم القائد في الموقف .

إن أداء القائد ونجاحه يعتمد على الإنسجام والتوافق المناسب بين أسلوب القيادة والتحكم في الموقف .

بدأ فيدلر نموذجه بتحليل أساليب القيادة ، حتى وصل إلى أسلوبين رئيسين الأول يتعلق أساساً بـ " دوافع العلاقات " حيث يحصل القائد على رضاه العام من العلاقات الشخصية الطيبة مع الآخرين ، ويعتمد في رضاه عن نفسه على الكيفية التي يتعامل معه الآخرون ويحترمونه ، كما يتصف بحساسية لشعور الآخرين

نحوه.

أما الأسلوب الرئيسي الثاني فيتعلق بـ " دوافع العمل " Task – Motivated حيث يحصل القائد على رضاه أساساً من إنجاز العمل ويشعر باحترام وتقدير الذات من الشعور بالإنجاز وليس العلاقات مع الآخرين ، ويشعر بالإرتياح من العمل في ظروف واضحة القواعد والإجراءات .

مكونات القيادة الموقفية :

هناك عدداً من العوامل التي يمكن أن تساعد أو تمنع القائد من التحكم والتأثير على نتائج القرار ، والإلمام بهذه العوامل يساعد القائد على اختيار الأسلوب القيادي الفعال .

ولقد حدد فيدلر ثلاث مكونات رئيسية تؤثر على التحكم والتأثير على المواقف في مجال العمل ، وهي علاقة القائد بالأعضاء ، وهيكلية العمل ، وقوة المنصب .

١ – **العلاقة بين القائد والمجموعة** : يعتبر فيدلر هذا العامل أهم العوامل للتحكم في الموقف ، ويتعلق بدرجة الدعم التي يتلقاها القائد من المجموعة ، فالقائد الذي يحظى بدعم المجموعة لا يحتاج إلى الاعتماد كثيراً على بقية العوامل الأخرى كقوة المنصب Position Power أو **هيكلية العمل** Task Structure **للحصول** على الدعم والتأييد ، لأن المجموعة تتقبل قرارات القائد وتسعى للإنجاز .

٢ – **هيكلية العمل** : يعتبر فيدلر هذا العامل كثاني عامل في الأهمية ويعني درجة وضوح الإجراءات والأهداف ، فعندما يكون هناك تفاصيل أدق في المهام تكون هناك فرصة أكبر للإنجاز ، وفي المقارنة نجد أن الأعمال غير المحددة الواجبات (غير المهيكلة) لا يمكن التنبؤ بنجاح خطتها إلا بعد تحقيقها .

٣ – **قوة المنصب** : يعتبر هذا العامل الأخير من ناحية الأهمية من بين العوامل السابقة للتحكم في الموقف ، حيث يحصل القائد من مركزه الوظيفي على السلطة التي تمنحه حق المكافأة أو العقاب لموظفيه ، ومهما يكن القائد يتمتع بسلطات وظيفية فإنها لا تضمن تعاون كل العاملين ولا تحمي من كيد أفراد أو مجموعات في التنظيم .

المستويات الثلاثة للتحكم في الموقف :

حدد فيدلر ثلاثة مستويات من التحكم الموقفي كالآتي :

١ – **التحكم العالي** : يتمتع القائد هنا بدعم المجموعة ، والمهام في هذه الحالة محددة مما يساعد كل فرد على معرفة ما يجب عمله والكيفية التي يتم بها ، بالإضافة إلى تمتع القائد بتأثير قوي ناتج من منصبه الوظيفي الذي يمكنه من استخدام العقاب والمكافأة للتحكم في سلوك العاملين .

٢ – **التحكم المعتدل** : يطلق على هذا النوع أيضاً التحكم الوسط ، حيث قد يكون في هذه الحالة دعم وتأييد من المجموعة للقائد لكن قد لا تكون المهام واضحة وقد لا يتمتع القائد بسلطة رسمية من مركزه الوظيفي ، وعلى العكس قد يكون هناك مهام محددة ويتمتع القائد بقوة المركز الوظيفي ، لكنه لا يتمتع بدعم المجموعة .

٣ – **التحكم الضعيف** : تتميز هذه الحالة بعدم الهيكلية والأعمال الموكلة وقد لا يملك القائد دعم المجموعة بالإضافة إلى ضعف السلطة الممنوحة له من مركزه الوظيفي .

الملاءمة بين أسلوب القيادة والتحكم الموقفي :

وضع فيدلر في نموذجه الملاءمة المناسبة بين أسلوب القيادة وبين التحكم الموقفي كما يأتي :

(أ) القيادة ذات الدافعية للعمل تعمل بطريقة أفضل في حالات التحكم العالي أو المنخفض .

(ب) القيادة ذات الدافعية للعلاقات تعمل بطريقة أفضل تحت ظروف التحكم المعتدل.

ويوضح الجدول رقم (٣) العلاقة بين نمط القيادة Leadership Style والتحكم الموقفي Situational والأداء Performance .

العلاقة بين نمط القيادة والتحكم الموقفي والأداء

	التحكم الموقفي		
	عالي	معتدل	ضعيف
نمط القيادة		الأداء	
الدافعية للعلاقات	منخفض	جيد	منخفض
الدافعية للعمل	جيد	منخفض	جيد

من مزايا نموذج فيدلر أنه يتصف بالمرونة فيما يتعلق بالملاءمة بين نموذج القيادة وبين الموقف ، فهو يعتقد أنه من الأسهل تغيير الموقف بدلاً من تغيير القيادة لذلك يقترح أن يختار القائد موقفاً يستطيع أن يكون فيه فعالاً ، مما يعني أن القائد ذو الدوافع نحو العلاقات عليه اختيار منصب في التنظيم يحتاج إلى تحكم موقفي معتدل Moderate Situational – Control ، بينما القائد ذو الدوافع نحو العمل فيحتاج إلى

منصب يكون فيه التحكم الموقفي عالي أو منخفض ، ومع ذلك إذا لم يجد القائد الموقف الملائم مع نمط قيادته فعليه إذاً أن يعدل من مكونات الموقف حتى يتمكن من عملية التحكم في الموقف ، فإذا لم يستطع تعديل مكونات الموقف فعليه إذاً كحل أخير أن يغير من أسلوب ونمط قيادته حتى يتلاءم مع الموقف نفسه .

أهمية القيادة في منظمات اليوم :

إن هناك فرقاً بين العمل الصحيح وبين صحة العمل ، وهو مثل الفرق بين الكفاءة والفاعلية ، فالكفاءة هو العمل الصحيح ، بينما الفاعلية هي صحة العمل ، كلاهما مهم لأي تنظيم ، لكن القادة هم الأشخاص الذين يؤدون العمل الصحيح ، أما المديرون فهم الذين يكون عملهم صحيحاً .

المشكلة التي تواجه منظمات اليوم هي أن معظمها يفتقد للقيادة والقادة ، فهمها وهدفها هو صحة العمل ، أي إنجاز الأعمال الروتينية على أكمل وجه ، فالتنظيم كله بما فيه من قوى بشرية عاملة وموارد مالية وهياكل تنظيمية مشغول بتلك الأعباء الروتينية ، لكنه لم يكلف نفسه في البحث عن عمل ما يجب عمله أو ما يسمى بالعمل الصحيح ، مما يؤدي إلى ضياع الجهد البشري وهدر في الموارد المالية ، إن منظمات اليوم مليئة بالفنيين والإداريين ، لكنها شحيحة بالقادة والقياديين.

إن وجود القادة في أي تنظيم كما يوضحه وورن بينيز "Warren Bennis"(٧) سوف يمنح العاملين الآتي :

١ – **الشعور بالأهمية** : يشعر كل فرد بأنه يستطيع أن يساهم ولو بجزء في نجاح التنظيم ، مما يعطيهم الشعور بأهميتهم كعاملين في التنظيم ويكسبهم الشعور بالثقة والإعتزاز .

٢ – **مسألة التعلم والجدارة** : يثمن القادة مسألة التعلم لدى كل من يعمل معهم ، فهم حريصون على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطائه وتصحيحها ، وعدم شيوع فكرة الفشل والخوف منها .

٣ – **الشعور بالجماعية** : حينما يكون هناك قيادة تكون الجماعية والوحدة ، حتى مع وجود الخلافات فهناك شعور بالجماعة والأعمال المتشابكة تنفذ على أكمل وجه .

٤ – **متعة العمل** : توفر القيادة مناخاً تنظيمياً يتصف بالمتعة والتحدي والحوافز لأداء العمل وإنجازه .

توفر القيادة الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل ، فهي لا تصدر أوامر وتعليمات بل تأثيراً نابعاً من رؤى صحيحة مغلفاً بأمانة واستقامة بحيث ينتج عنهما الثقة Trust والإلتزام Commitment من قبل التابعين(٨).

* * *

منصب يكون فيه التحكم الموقفي عالي أو منخفض ، ومع ذلك إذا لم يجد القائد الموقف الملائم مع نمط قيادته فعليه إذاً أن يعدل من مكونات الموقف حتى يتمكن من عملية التحكم في الموقف ، فإذا لم يستطع تعديل مكونات الموقف فعليه إذاً كحل أخير أن يغير من أسلوب ونمط قيادته حتى يتلاءم مع الموقف نفسه .

أهمية القيادة في منظمات اليوم :

إن هناك فرقاً بين العمل الصحيح وبين صحة العمل ، وهو مثل الفرق بين الكفاءة والفاعلية ، فالكفاءة هو العمل الصحيح ، بينما الفاعلية هي صحة العمل ، كلاهما مهم لأي تنظيم ، لكن القادة هم الأشخاص الذين يؤدون العمل الصحيح ، أما المديرون فهم الذين يكون عملهم صحيحاً .

المشكلة التي تواجه منظمات اليوم هي أن معظمها يفتقد للقيادة والقادة ، فهمها وهدفها هو صحة العمل ، أي إنجاز الأعمال الروتينية على أكمل وجه ، فالتنظيم كله بما فيه من قوى بشرية عاملة وموارد مالية وهياكل تنظيمية مشغول بتلك الأعباء الروتينية ، لكنه لم يكلف نفسه في البحث عن عمل ما يجب عمله أو ما يسمى بالعمل الصحيح ، مما يؤدي إلى ضياع الجهد البشري وهدر في الموارد المالية ، إن منظمات اليوم مليئة بالفنيين والإداريين ، لكنها شحيحة بالقادة والقياديين.

إن وجود القادة في أي تنظيم كما يوضحه وورن بينيز "Warren Bennis"[(٧)] سوف يمنح العاملين الآتي :

١ – **الشعور بالأهمية :** يشعر كل فرد بأنه يستطيع أن يساهم ولو بجزء في نجاح التنظيم ، مما يعطيهم الشعور بأهميتهم كعاملين في التنظيم ويكسبهم الشعور بالثقة والإعتزاز .

٢ – **مسألة التعلم والجدارة :** يثمن القادة مسألة التعلم لدى كل من يعمل معهم ، فهم حريصون على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطائه وتصحيحها ، وعدم شيوع فكرة الفشل والخوف منها .

٣ – **الشعور بالجماعية :** حينما يكون هناك قيادة تكون الجماعية والوحدة ، حتى مع وجود الخلافات فهناك شعور بالجماعة والأعمال المتشابكة تنفذ على أكمل وجه .

٤ – **متعة العمل :** توفر القيادة مناخاً تنظيمياً يتصف بالمتعة والتحدي والحوافز لأداء العمل وإنجازه .

توفر القيادة الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل ، فهي لا تصدر أوامر وتعليمات بل تأثيراً نابعاً من رؤى صحيحة مغلفاً بأمانة واستقامة بحيث ينتج عنهما الثقة Trust والإلتزام Commitment من قبل التابعين[(٨)].

* * *

الهوامش

FOOT NOTES

1 - Hitt etal, "**Effective management**" 1979. P. 292.

2 – Robert Tannenbanm and Fred Massarik, "Leadership, A France of Reference" "**Management Science**," October 1957, p. 3.

3 – Max Weber, "**The Theory of Social and Economic Organization**" (Glence, 111, Pre Press 1957) p. 152.

4 – Bertrand Russell, "**Power : A New Social Analysis**" (N. Y. Norton & Company, 1938) p. 35.

5 – Robert Blake and Jane Mouton, "**The New Managerial Grid**" (Houston, : Gulf Publishing Co. 1978).

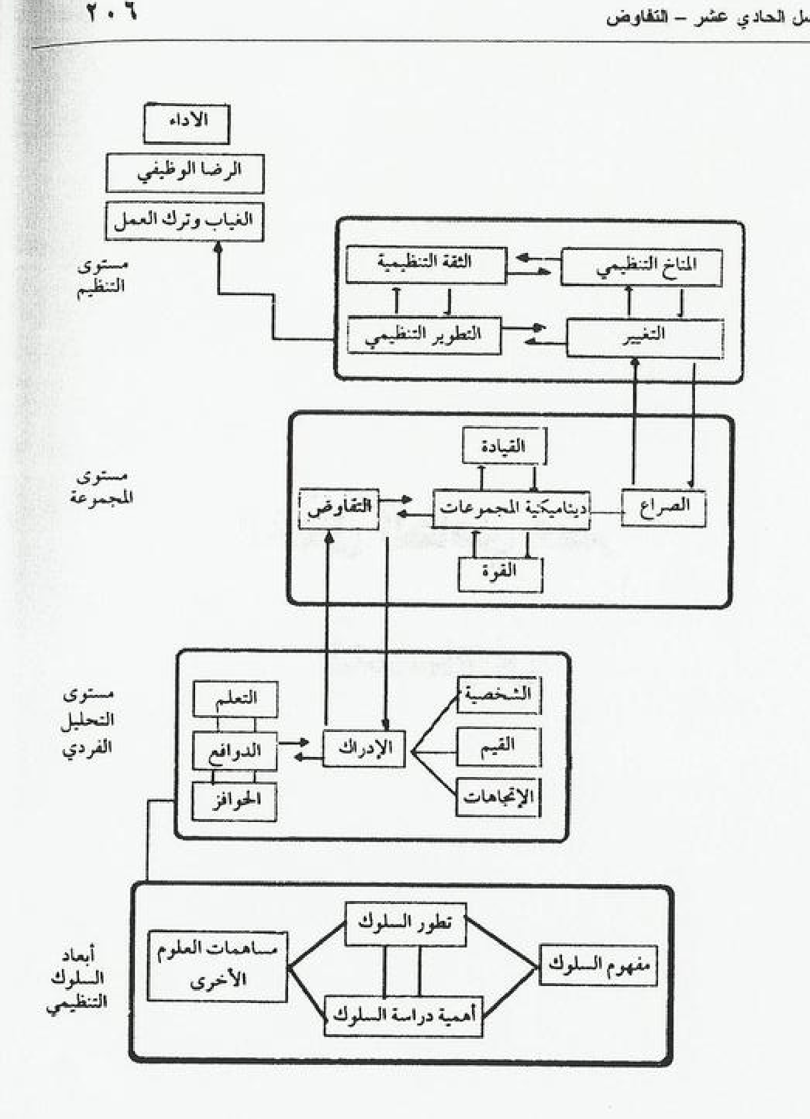
6 – Fred Feedler, " **A Theory of Leadership Effectiveness**" (N. Y., McGraw-Hill, Inc. 1967).

7 – Warren Bennis, "**Why Leaders Can't Lead**" (CA : Jossey-Bass Publishers, 1990) p. 17 – 23.

٨ – د. عبدالله عبدالغني الطجم الغامدي " الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية السعودية " **المجلة العربية للإدارة** ، مجلد (١٤) العدد ٣ صيف ١٩٩٠م .

الفصل الحادي عشر

التفـــاوض



التفــاوض

Negotiation

هناك حكمة في مجال التفاوض تقول (مفاوضات رديئة أفضل من منازعات قضـائية) مــن هنا تتضح أهمية عملية التفاوض باعتبارها ملازمة لحياة الإنسان ، فنحــن نــتفاوض فــي البيت وفي المكتب وفي السوق وفي جميع أعمالنا ، بل إن المجموعــات تــتفاوض و صــولاً إلى مستوى الدول ، وتزداد أهمية التفاوض في العصــر الحديــث ، عصر الإتصالات والمعلومات ، حيث يتم الاتصال الناجح من خلال مفاوض ناجح .

لاقــت عملــية الــتفاوض اهــتماماً في السنوات الماضية وخصوصاً في الدراســات التنظيمــية والسلوكية كوسيلة فعالة في إدارة الصراعات وحل الخلافات وتحقيق المصالح المشتركة بين المتنازعين .

وعمليات التفاوض قد تكون قصيرة وقد تكون طويلة تستغرق سنوات عديدة بحســب تعقيدات الموضوع ورغبة المتفاوضين في التنازل والمرونة ، ومهما يكن من أمر فهناك نقاط للإتفاق يمكن أن تكون بداية لعملية التفاوض وهناك نقاط خلاف على المتفاوضين العمل على حلها ، بحيث لا يكون هناك منتصر ومهزوم بل يشعر كل طرف أنه حقق النجاح المطلوب .

تعريف التفاوض :

هــناك العديــد من الأساليب المتاحة لإدارة وحل النزاعات والخلافات على مســتوى الأفراد والمجموعات والمنظمات مثل حل النزاعات بالأساليب القانونية أو

عن طريق طرف ثالث كالوسيط أو عن طريق العنف أو عن طريق المساومة **(المقايضة)** Bargaining أو التفاوض Negotiation .

إن التفاوض هو أكثر الأساليب المستخدمة شيوعاً ، وهو عبارة عن :

" العملية التي من خلالها يريد الأشخاص الوصول إلى إتفاق ، لكنهم يختلفون حول طبيعة هذا الاتفاق ، فيحاولون الوصول إلى تسوية "[1].

كما عُرف التفاوض :

" بأنه العملية التي يحاول فيها طرفان أو أكثر الوصول إلى إتفاق مقبول حول موضوع أو موضوعات مختلف عليها "[2].

وتتعدد التعاريف بحسب المنطلق الذي تستند عليه سواء في مجال الإتصالات أو حل الخلافات وغير ذلك من حقول اجتماعية مختلفة .

عناصر التفاوض :

هناك أربعة عناصر أساسية في عملية التفاوض .. وتتمثل في الآتي :

١ - **درجة الانتفاع والإعتمادية المتبادل** Degree of Interdependes بين طرفين أو أكثر حيث إن التفاوض في النهاية هو عملية متبادلة .

٢ - أن يكون هناك **خلاف منظور** Perceived Conflicts بين الأطراف المتفاوضة ، وإلا فما الداعي أصلاً من عملية التفاوض .

٣ - **تكافؤ الفرص للأطراف المتفاوضة** ، فكل طرف في معادلة التفاوض لديه الطاقة والقدرة على المشاركة ومحاولة التأثير على الطرف الآخر خلال عملية

التفاوض ، وكل طرف يحاول الإهتمام بمصالحه والخروج من عملية التفاوض بمكاسب أكبر .

٤ - **أن يكون هناك احتمال للإتفاق** Possibility of Agreement ، ففي عملية التفاوض توجد دائماً مساحات للإختلافات ولكن يجب أن يكون هناك أيضاً مساحات للإتفاق .

أهداف التفاوض :

إن هدف التفاوض عندما يكون هناك خلاف بين طرفين أو أكثر هو حل الخلاف بطريقة ينتج عنها قدر من التعاون بين أطراف النزاع مما قد ينعكس على زيادة فعالية المجموعة و تحديداً هناك هدفين رئيسين للتفاوض :

١ - الوصول لاتفاق يرضى عنه طرفا التفاوض .

٢ - تحسين التعاون وتحسين فعالية الإعتمادية بين المتفاوضين وعدم الإضرار بالحد الأدنى من ذلك التعاون .

وفي عملية التفاوض يجب النظر إلى المكاسب الرئيسية والفرعية ، فقد تكون المكاسب كبيرة على المدى القصير ، لكنها قد لا تكون كذلك على المدى الطويل لذلك يجب على المفاوض حساب الأهداف البعيدة والإحتياجات الإنسانية التي يمكن أن تكون مكسباً حقيقياً على المدى البعيد وإن تعارضت مع مكاسب آنية ضيقة تخدم التنظيم أو المجموعة على المدى القصير فقط .

تأثير الشخصية والثقة على عملية التفاوض :

تعتبر عملية التفاوض في المقام الأول عملية إنسانية بحتة ، فالمفاوض الناجح يجب بجانب إلمامه ومعرفته للأهداف والإحتياجات والرغبات للطرف المقابل أن يحاول التعرف على الصفات الشخصية الفردية للمفاوضين [٣] ، حيث تؤثر الإتجاهات والآراء والأحاسيس ومزاجية الأشخاص على سلوكهم التفاوضي .

فمعرفة هذه الصفات والسمات الشخصية تجعل المدير المفاوض في وضع يستطيع معه تفهم الطرف المقابل وبالتالي التخطيط لعملية المفاوضات واللجوء لتكتيك المناسب .

وهناك أربعة شخصيات بصفة عامة يمكن للمدير أن يواجهها على طاولة المفاوضات :

١ – **المفاوض القوي** .. وهذا يهتم بالمهام والنتائج ويبحث عن التحدي والفرص ولديه القدرة على المواجهة واتخاذ القرار .

٢ – **المفاوض المقنع** .. وهذا النوع من المفاوضين يتميز بالإنفتاح واجتماعي وذي طموح ، يتميز بالشدة والصرامة لكن تحت غطاء اللطف والود والإقناع ودماثة الأخلاق ، لكنه طرف خطر على طاولة المفاوضات .

٣ – **المفاوض الواثق** .. يتمتع هذا النوع من المفاوضين بالجدية ويمكن الإعتماد عليه حيث يقاوم التغيير المفاجيء ويشيع الإرتياح على طاولة المفاوضات ، وهو يستمد ثقته من ماضيه في عملية اتخاذ القرارات .

٤ – **المفاوض المتردد** .. يفتقر هذا النوع إلى الثقة ويحتاج إلى غطاء يحتمي به ،

فهو انطوائي ومتردد ويفشل ويتصدع تحت ضغط عملية التفاوض [٤].

تساهم قدرة المفاوض على معرفة الآخرين والتعامل معهم بنجاح على تحديد نجاحه في عملية التفاوض ، فتوفر قدراً من الثقة بين طرفي التفاوض يؤدي إلى الإنفتاح والتعاون و يساعد على تبادل المعلومات والأفكار والتعاون دون الشعور بالخسارة أو الريبة المفرطة ، ويشعر كل طرف بأنه قد كسب شيئاً من عملية التفاوض دون أن يخسر ماء الوجه ، وهذا يقود في النهاية إلى اتفاق الطرفين [١٥].

خطوات عملية التفاوض :

يمكن تحديد أربعة خطوات رئيسية لعملية التفاوض الفعال :

١ – **مرحلة الإعداد** .. يقوم كل طرف بالإستعداد لعملية التفاوض بفترة كافية عن طريق جمع المعلومات الضرورية عن الطرف الآخر سواء الناحية التاريخية أو السلوكية أو النمط المتبع في المفاوضات وكذلك كيفية الوصول إلى اتفاقات سابقة .

٢ – **مرحلة تقييم البدائل** .. يجب على كل طرف من أطراف التفاوض أن يحدد نقطة القبول من وجهة نظره ، ويحاول كل طرف تحديد ما يسمى بـ " مجال الاتفاق " وهي المساحة التي يمكن أن تكون مقبولة لطرفي التفاوض للوصول إلى اتفاق ، من هنا يقوم المفاوض بتحديد الإختيارات المقبولة وكذلك تحديد البدائل التي سينتهجها المتفاوضون في حالة عدم الوصول إلى اتفاق كالإنسحاب أو التأجيل [٦].

٣ – **تحديد الإهتمامات ..** يتصرف المتفاوضون أساسا لإرضاء وإشباع اهتماماتهم، وهم بذلك قد يغفلون آراء ووجهات نظر الأطراف الأخرى ، لذلك يجب حتى تكون المفاوضات فعالة وتصل إلى نتائج ترضي الطرفين أن يكون هناك تقييم حقيقي لاهتمامات ومصالح المقابل وأخذها في الاعتبار .

٤ – **مرحلة المقايضة والمصالح المشتركة ..** يلجأ المتفاوضون إلى المقايضة لإشباع اهتمامات كل طرف ، وأحد الطرق لتقييم المقايضة هو البدء بتحديد أسوأ وأفضل النتائج المحتملة ، ومن ثم وصف ما يمكن أن تعكسه هذه المقايضة من مزايا ، وأخيراً دراسة العلاقة بين ما يمكن تحقيقه من فوائد على الأطراف الرئيسية .

بجانب ما يمكن أن تقدمه المقايضة من الوصول إلى نتائج مفاوضات ناجحة ، يمكن النظر لأسلوب المصالح المشتركة كوسيلة لإيجاد منافع لطرفي التفاوض ، فقد يتنازل أحد الأطراف عن موضوع قد لا يكون ذا أهمية للطرف الأول لكنه ذو قيمة كبيرة للطرف الآخر ، وقد يلجأ طرفي التفاوض إلى ضمان التوازن في مصالحهم المشتركة .

ويوضح الشكل رقم (١٥) الخطوات والمراحل التي تمر بها عملية التفاوض .

شكل رقم (١٥)

مراحل وخطوات عملية التفاوض

استراتيجيات التفاوض :

يوجد استراتيجيتان أساساً يمكن اللجوء إليهما في عملية التفاوض ، الأولى تسمى باستراتيجية " الكاسب – الخاسر " Win – Lose والثانية إستراتيجية " حل المشكلة " Problem – Solving .

استراتيجية الكاسب الخاسر :

هدف التفاوض في هذه الاستراتيجية هو جعل الحل يميل لطرف دون آخر، يقوم كل طرف في هذا النمط بوضع شروط في البداية تكون متصلبة لكنها ليست

نهائية ، ثم بعد ذلك يتم تغييرها بناءً على المقترحات وردود الأفعال التي يبديها كل طــرف ، ومن سلسلة التصرفات والسلوك للمتفاوضين يتم معرفة كل طرف بالحد الذي يمكن أن يتنازل عنه الطرف الآخر للوصول إلى اتفاق .

مــن خــلال الــتفاوض وتــبادل المقترحات يمكن للمفاوض أن يؤثر على توقعات الطرف المقابل في بناء تقديره للإتفاق المقبول والمعقول .

إذا اســتطاع أحــد المفاوضين إقناع الطرف الآخر بأنه لن يتم التوصل إلى اتفــاق حــتى يتم التنازل له في عملية التفاوض ، فإنه من المحتمل أن يحصل على اتفاق أكثر ميلاً لجانبه .

وبصــفة عامــة يميل كل مفاوض في استراتيجية " الكاسب – الخاسر " إلى الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن أفضليات الطرف الآخر بينما يميل إلى إعطاء أقل قدر من المعلومات وفي بعض الأحيان معلومات مضللة عن أفضلياته .

استراتيجية حل المشكلة :

تقــوم اســتراتيجية " حــل المشكلة " Problem – Solving على نفس الأساليب المســتخدمة فــي حــل مشــاكل المجموعات ، يحاول المفاوض في هذا النوع من الإســتراتيجيات توضيح الموضوعات الأساسية ومن ثم تعريف المشكلة ومحاولة تشخيص أسبابها والبحث عن بدائل لحلول مناسبة تحظى برضى طرفي النزاع .

والجــدول رقــم (٤) يوضــح الإخــتلافات بيــن هذيــن النوعيــن مــن الإستراتيجيات.

جدول رقم (٤)

الإختلافات بين استراتيجيات التفاوض

استراتيجية حل المشكلة	استراتيجية الكاسب الخاسر
يعرف الخلاف كمشكلة مشتركة	يعرف الخلاف كحالة كسب وخسارة
يسعى لأهداف مشتركة	يسعى لهدفه الخاص فقط
يحاول إيجاد حلول مقبولة للطرفين	إجبار الطرف الآخر للإذعان
يظهر رغباته بوضوح	لا يظهر رغباته ويضلل الطرف الآخر
يحاول إيجاد توازن القوى	ممارسة القوة على الآخرين
إعطاء معلومات صحيحة	تزييف للمعلومات
تجنب التهديدات	اللجوء للتهديدات
مرونة في المواقف للوصول لاتفاق	تصلب في المواقف
سلوك يتسم بالوضوح والتوقع	اللجوء إلى سلوك المفاجآت
اللجوء للتعاون لزيادة الثقة	إظهار التعاون لاستغلال الآخرين
الإستعانة بطرف ثالث للوصول لاتفاق	العزلة وممارسة الضغط للكسب

تعتــبر هاتين الإستراتيجيتين مانعة كل منهما للأخرى ، فحين يستخدم أحد المتفاوضين أحد الإستراتيجيات فإنه يؤثر بصورة أساسية في اختيار الطرف الآخر للإســتراتيجية المضادة ، فمن غير المعقول أن يلجأ مفاوض إلى " استراتيجية حل المشاكل " بينما المفاوض الآخر قد يلجأ إلى استراتيجية " الكاسب – الخاسر " ، لأنه قــد يعــرض نفســه لمخاطر كشف أوراقه وإضعاف مواقفه أمام مفاوض يتخذ من التهديد والتحايل وعدم التعاون أسلوباً للتفاوض .

قد يكون استخدام استراتيجية " الكاسب - الخاسر " ضرورياً مع بعض الأطراف ، ويمكن بعد ذلك بناء قدر من التعاون مع مرور الوقت والشعور أن الطرف الآخر قد بدأ يدرك أهمية التعاون والرغبة في الحصول على حلول مقنعة للطرفين .

وعلى الرغم من أن استراتيجية " الكاسب - الخاسر " قد تحقق بعض الأحيان مكاسب لمستخدميها ، إلا أنها مكاسب وقتية بسبب أنها تعمل على هدم أي نوع من أنواع التعاون مستقبلاً بين الطرفين المتفاوضين ، فهي تقوم أساسا على مفهوم القوة من قبل طرف واحد وتعمل بالتالي على هدم الثقة بين الطرفين وتعطيل الإتصال والتفاهم الفعال وهذا يقود في النهاية إلى عدم إمكانية الوصول إلى اتفاق عادل .

القوة والتفاوض :

تكون المفاوضات أكثر فعالية حينما تكون هناك علاقة تعاون بين المتفاوضين مبنية على توزيع متوازن للقوة ، ولقد لاحظ والتون Walton أنه عندما يكون هناك عدم توازن في توزيع القوة بين المتفاوضين فإن الشخص الأقل قوة سوف يميل إلى عدم الوثوق في الطرف الآخر الأكثر قوة ، للإعتقاد أن المفاوضين من مراكز قوة سوف يلجأون إلى استخدامها لتعظيم مصالحهم(٣).

بصفة عامة إذا كان هناك عدم توازن في القوة بين المتفاوضين أدى ذلك إلى وجود اتجاهات سلبية من الأضعف للأقوى .

في الجانب الآخر فإن الشخص الأكثر قوة يميل إلى التقليل من النوايا

الحسنة للمفاوض الأقل قوة ، وقد يميل إلى ترجمة أي تعاون في عملية التفاوض من قبل الشخص الأقل قوة كاستجابة فرضها الموقف وليس عملية إرادية أو اختيارية ، وقد يقابل هذا السلوك الإيجابي من قبل المفاوض الأقل قوة بإيجابية أقل من الطرف الأكثر قوة .

كما يمكن أن يعمل عدم التوازن في القوة بين المتفاوضين على عدم إعطاء الآراء والأفكار بصورة واضحة ، ويؤدي إلى زيادة المنافسة والعداء بين المتفاوضين خصوصاً عندما يلجأ أحد الطرفين إلى محاولة إضعاف تأثير الطرف الآخر .

أثر الثقافات على المفاوضات :

تختلف النظرة إلى المفاوضات الفعالة من ثقافة إلى أخرى ، ومن بلد إلى آخر فالمفاوضات في اليابان تختلف عنها في الولايات المتحدة أو أمريكا اللاتينية أو في الدول العربية لأن الصفات الشخصية للمفاوض تختلف باختلاف الثقافات .

فأساليب التفاوض تختلف باختلاف الثقافات ،فمثلاً يميل المفاوض الياباني إلى أسلوب الإستماع والإنصات أكثر من المفاوض الأمريكي أو البرازيلي كما أن المفاوضين البرازيليين يلجئون مراراً إلى مقاطعة بعضهم البعض، كما يركزون نظرهم مباشرة على أعين الطرف الآخر ويقومون بعملية ألمس على أيدي أو أكتاف المفاوض الآخر(٨).

تركز الطريقة الآسيوية للمفاوضات بصفة عامة على حفظ ماء الوجه للطرفين المتفاوضين(٩) ، ويعتقدون أن الصراحة المطلقة والإنتقاد وعدم الإخلاص والاستعجال وعدم المرونة يعرقل عمليات التفاوض .

أمـــا أســـلوب المفاوضات الروسية فهي مختلفة ، حيث تبنى المناقشة على تصـــورات خيالـــية مـــع اهتمام أقل نحو بناء علاقات دائمة ، وقلما يتم التنازل في المفاوضـــات حيث ينظر لها كعلاقة ضعف يجب تجنبها ، ويلجأ المفاوض الروسي عـــادة إلـــى اتخـــاذ موقـــف متطرف مـــع تجاهل تحديد وقت محدد لإنهاء عملية التفاوض(١٠).

فـــي الجانـــب الآخـــر يرى جلين Glenn أن العرب يميلون إلى العاطفة في مفاوضاتهم بدلاً من الواقعية ، وعادة ما يبدأون بموقف تفاوضي متصلب ثم يطلبون مـــن الجانب الآخر التنازل ويقومون أنفسهم بالتنازل خلال عملية التفاوض ، ووقت انـــتهاء عملـــية الـــتفاوض لا يمثل أولوية هامة ، لكنهم يركزون على بناء علاقات دائمة ومستقرة(١١).

علـــى الجانب الآخر يميل الأمريكيون في مفاوضاتهم إلى الواقعية والمنطق بـــدلاً من العاطفة أو الخيال ، وهم يبدؤون بتنازلات لكنهم ينتظرون الطرف الآخر أن يقـــابلهم بالمـــثل ، لكن علاقاتهم تتسم بأنها علاقات قصيرة المدى ، ومفاوضيهم محدودون إلى حد كبير بالتعليمات المعطاة لهم(١٢).

ويقـــارن الجـــدول رقـــم (٥) أساليب التفاوض لكل من العرب والأمريكان والروس .

جدول رقم (٥)

أساليب التفاوض لكل من العرب والأمريكان والروس

	العرب	الأمريكان	الروس
أسلوب التفاوض :	عاطفي وانفعالي	منطق واقعي	خيالي وعقائدي
مواجهة الخلاف :	بشعور شخصي	بموضوعية	بإصرار عقائدي
التنازلات :	من خلال عملية التفاوض	في بداية التفاوض لتوطيد العلاقات	قليلة
مقابلة التنازلات :	دائما تقابل بالمثل	أحيانا تقابل بالمثل	نادرا ما تقابل بالمثل
العلاقات :	بعيدة المدى	قصيرة المدى	غير دائمة
السلطة :	واسعة	واسعة	محدودة
المواقف المبدئية :	صارمة	معتدلة	صارمة
موعد الانتهاء :	غير محدد	مهم	يتم تجاهله

المصدر :

J. Glenn "Culture style of Persuasion", International Journal of Intercultural Relations, Vol. (1), Pergmon Press, Ltd. 1984.

أمـــا عـــن مقارنـــة اليابانيين والأمريكان وأمريكا اللاتينية فقد أشار كيبلي Kublin أن عملـــية المفاوضـــات في اليابان تعكس أسلوب العلاقات التجارية ، حيـ يفضـــل الياباني إجـــراء عدد من اللقاءات الأولية التي تسبق عملية التفاوض حتـ يمكنهم معرفة الطرف المقابل(١٣).

ويتمـــيز المفـــاوض اليابانـــي بالأدب الجم وإخفاء طريقته وعدم المواجـ والمثابرة .

يبيـــن الجدول التوضيحي رقم (٦) أوجه المقارنة بين أسلوب التفاوض لـ من الياباني والأمريكيتان الشمالية والجنوبية .

أخـــيراً يمكن القول أن عملية التفاوض هي انعكاس لثقافات وأنماط سلوكية وصفات شخصية وفلسفة إدارية وتنظيمية .

جدول رقم (٦)

نموذج لأساليب التفاوض لعدد من الثقافات

اليابان	أمريكا الشمالية	أمريكا اللاتينية
تقدير عالمي للشعور العاطفي	تقدير منخفض للشعور العاطفي	تقدير مرتفع للشعور العاطفي
إخفاء العواطف	التعامل غير شخصي	تحمس عاطفي
ممارسة ماكرة للقوة	تقاضي	استخدام كبير للقوة
الولاء للمنظمة	التزام منخفض	الولاء للمنظمة
اتخاذ قرار جماعي	مجموعة عمل تصنع القرار لمتخذه	القرار فردي يأتي من سلطة أعلى
حفظ ماء الوجه أساسي	التكاليف والعوائد	حفظ ماء الوجه مهم
يتأثر متخذ القرار بالمصالح الخاصة بصورة علنية	يتأثر لكنه غير أخلاقي	توجد له مبررات ويتغاضى عنه
لا جدال ، وهدوء	جدال لكنه غير شخصي	جدال في كل الحالات وانفعال
صحة ودقة الإتفاقية المكتوبة	أهمية كبديل وحجة	قلة احتمال الوثيقة

المصدر :

P. Case, "Training for the Multicultural Manager" (Washington, D. C: Society For Intercultural Education, (1982).

* * *

الهوامش

FOOT NOTES

- D. Johnson & F. Johnson "**Joining Together**" Prentice-Hall 1975 p. 176).
- D. Lax and J. Sebenius "**The Manager as Negotiator**" (N. Y: Free Press, 1986).
- C. Barlow and G. Eisen, "**Purchasing Negotiations**" (Boston, CBI Co. 1983).

٤ – المرجع السابق .

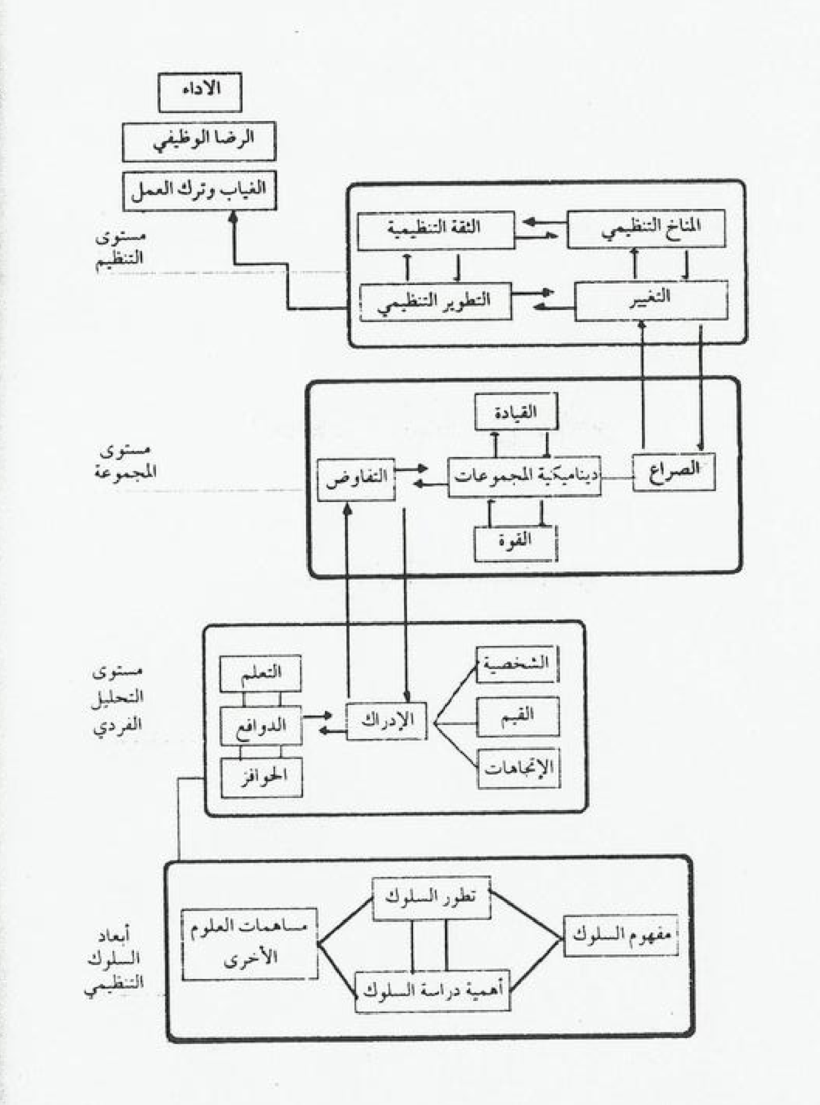
- D. Pruit, ed, Effects of Trust "**Journal of Personality and Social Psychology**" 38, no : 1)1980) p. 9 – 22.
- M. Neal & M. Bazeman, "**Cognition and Rationality in Negotiation**" (N. Y. Free Press, 1991).
- R. Walton, "**Interpersonal Peacemaking**" Reading Mass Addison-Wesley 1969.
- J. L. Graham, "The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations "**Journal of International Business Studies**, 16 (1), spring 1985, p. 81 – 86.
- J. A. Reeder "When West Meet East" **Business Horizons**, 30 (1), 1987, p. 263 – 275.
- N. J. Adler, "**International Dimensions of Organizational Behavior**" 2nd (Boston : PWS-Kent, 1991) p. 51.
- E. S. Glenn, "**International Journal of Intercultural Relations**", vol. 1 (N. Y.: (Pergmon, 1984).

١٢ – المرجع السابق .

- M. Kublin, "The Japanese Negotiating Style, "**Industrial management** 29 (May – June 1987) 18 – 23

الفصل الثاني عشر

الصراع التنظيمي



الصـــراع التنظيـــمي

Organizational Conflict

مقدمـــة :

عضـوية الإنسـان فـي المؤسسـات الاجتماعية ابتداءً بالأسرة والجماعة والتنظيم والمجتمع جعلته معرضاً بصورة مستمرة ليكون طرفاً في شكل من أشكال الـنزاع . مـرد هـذا النزاع هو اختلاف ميول ورغبات وآمال وتطلعات وخبرات وتجارب وقيم واتجاهات .. الأفراد .

وباختصـار تعارض مصالح هؤلاء الأشخاص . وجود هذا التباين بين من يعملـون داخل المنظمة لتحقيق هدف مشترك وتنوع طبيعة الأنشطة ، الاتصالات ، الـتفاعلات والصلاحيات والمسؤوليات .. تسبب في عدم التوافق بين الأفراد ، الذي يـؤدي بدوره إلى ا لقلق والتوتر على المستوى الفردي والجماعي وردود الفعل ثم النزاع .

فالنزاع على مستوى الفرد ، الجماعة والمنظمة يعتبر من الظواهر الحتمية. فهـم هذه الظاهرة والتعامل معها بفعالية يسهل مهمة الإدارة في استثمار ما قد ينتج عنها من تجديد ، إبداع وابتكار خاصة وأن الأطراف المتنازعة غالباً ما يحاول كل مـنها إثـبات وجوده . التقليل من شأنها أو تجاهلها سيكون له انعكاسات سلبية على علاقـات الأفراد وبالتالي أدائهم . في هذا الجزء ، سنتحدث عن ماذا يقصد بالنزاع الطبيعي ، أهمية دراسته ، مستوياته ، مناهج دراسته ، مصادره ، ثم أخيراً ؛ كيفية التعامل مع وإدارة هذه الظاهرة .

تعريف :

حاول العديد من الكتاب والمفكرين تحديد مفهوم الصراع . فقد ذهب مارش وسايمن "March and Simon" إلى أن الصراع هو ذلك التغيير أو الاختلال الذي يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى تعطيل ديناميكية نظام اتخاذ القرارات[١]. ويرى الحنيطي أن الصراع عبارة عن " تناحر يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل تقوم بينهما علاقة اعتمادية حيث يعتقدان بأن أهدافهما متضاربة ، ومواردهما محدودة ، ويتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهما[٢].

كما عرف الديب الصراع أيضاً ، بأنه " النزاع المباشر والمقصود بين أفراد أو جماعات من أهل هدف واحد ، وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف "[٣]. من هذا يتضح أن أهم الخصائص الأساسية للصراع تتمثل في الآتي[٤]:

١ - وعي كل طرف من أطراف النزاع وإدراكه للطرف الآخر .

٢- حرص كل طرف من أطراف النزاع على إلحاق الضرر بالآخر .

٣ - قدرة الأطراف المتنازعة على إلحاق الضرر ببعضهم البعض .

فالصراع إذاً ، وسيلة للتعبير عن التوتر والتأزم بمظاهر مختلفة من السلوك تشكل بمجموعها مظاهر الصراع .

التنافس والصراع التنظيمي :

الصراع عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة أخرى من تحقيق أهداف معينة . مثلاً ؛ مجموعة من الأفراد على خط الإنتاج قد تتعمد خفض إنتاجها لإعاقة مجموعة تليها من تحقيق أهدافها الإنتاجية وإلحاق الضرر بها . لإيضاح مفهوم الصراع لابد من الإشارة إلى الفرق بين مفهومي الصراع والتنافس . فالتنافس بين الأفراد أو الجماعات يحدث بين الطرفين أثناء محاولة كل منهما لتحقيق هدف معين لكن دون محاولة إعاقة الطرف الآخر . فالمنافسة لا تنطوي غالباً على اتجاه عدائي ، كما أنها لا تؤدي بالضرورة إلى الإضرار بالآخرين . وعلى النقيض من ذلك الصراع حيث يحاول كل طرف وضع العقبات والعوائق التي تحد من تمكن الطرف الآخر من تحقيق أهدافه . فعلى سبيل المثال انخفاض الطلب على منتج معين مع وجود وفرة في الإنتاج سيدفع المنتجين إلى محاولات جادة للحصول على أكبر قطاع ممكن من المستهلكين وقد يصل الأمر إلى حد النزاع ومحاولة إلحاق الضرر بعضهم ببعض . كذلك انخفاض ميزانية الدولة وما يترتب عليه من نقص في الحصص المخصصة لكل وزارة أو مؤسسة أو أي قطاع من قطاعات الدولة قد يدفع هذه الجهات للدخول فيما يشبه الصراع لأن الحصول على حصة أكبر سيكون على حساب جهة أخرى التنافس قد يكون أكثر وضوحاً بين الشركات والمؤسسات التي ترغب التعاقد مع الدولة لتقديم خدمة ما . حيث تتقدم كل شركة بعطاء ومواصفات معينة آخذة في الحسبان العطاءات المقدمة من الشركات الأخرى المنافسة والتي قد تفوز بالمناقصة .

أهمية دراسة الصراع التنظيمي :

لا يمثل الجانب الرسمي من أنظمة وقوانين ولوائح العامل الرئيسي فقط في

مـدى فاعلية المنظمة . فالإنسان ؛ كفرد أو كعضو في جماعة في أي مستوى من مستويات التنظيم وما يمتلك من قدرات ، مواهب ، خبرات ، اتجاهات ، قيم ، آمال، تطلعات .. إلخ ؛ يمثل العنصر الإنتاجي الأكثر حيوية وأحد المتغيرات الرئيسية في كفاءة التنظيم . هذا العنصر المهم تحتم عليه طبيعة تكوينه ومتطلبات العمل أن يكون في حالة تفاعل مستمر داخلياً ، ومع المنظمات والجهات ذات الصلة بنشاط المنظمة في بيئتها الخارجية . حالة التفاعل هذه أوجدت المناخ الداعي للتناقضات والخلافات التي قد ترقى إلى درجة الصراع . من هنا تنبع أهمية دراسة موضوع النزاع التنظيمي وكيفية استثماره بما يخدم مصلحة المنظمة .

مراحل الصراع :

تمـر عملية الصراع بمراحل معينة تبدأ بإدراك الأفراد للإختلاف والتفاوت فيما بينهم سواء كان في الأهداف ، المصالح ، الحاجات ، الميول ، الرغبات ، الدوافع ، وجهات النظر ، الخبرات ... إلخ . تأتي بعد ذلك مرحلة تحليل وفهم وبلورة هذه الاختلافات وتنظيم الفئات المتماثلة في السمات والخصائص إلى بعض وتكوين تكتلات معينة تمثل أطراف النزاع . ثم المرحلة النهائية ؛ وتتمثل في محاولة كل طرف وضع استراتيجية معينة ليتعامل من خلالها مع الجانب الآخر للنزاع . ويمكن التمييز بين هذه المراحل كالآتي :

١ - **مـرحلة الصراع الكامن** : اختلاف وتشعب الأهداف ، الرغبة في الاستقلالية ، محدودية الموارد ... إلخ تعتبر من المعطيات التي قد تسبق مرحلة الشعور بالحاجة إلى الدخول في صراع .

٢ - **مـرحلة الشعور بالصراع** : الشعور بالقلق والتوتر لدى الأطراف المتصارعة تمثل مرحلة أكثر تقدماً من السابقة وتوحي بالحاجة إلى اتخاذ موقف معين .

٣ - **مـرحلة إظهـار الصـراع** : وتمثل المرحلة التي يبدأ كل طرف فعلاً بمحاولة إلحاق الضرر بالطرف الآخر .

٤ - **مرحلة ما بعد الصراع** : وتمثل هذه المرحلة مخرجات الصراع . فإما التوصل إلى حل مرض للطرفين يعقبه تعاون . أو تسود حالة عدم الرضا وفي هذه الحالة تتفاقم الحالة الكامنة للصراع وتنفجر بعد ذلك في صورة أكثر خطورة(٥) .

التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي :

هناك اتجاهان للتعامل مع الصراع التنظيمي :

أولاً : الاتجـاه التقليدي "The Traditional View". ويمثل وجهات النظر في الفكر الإداري حتى بداية الأربعينات الميلادية . وبني هذا الاتجاه على أن :

١ - النزاع داخل المنظمة سلوك غير مرغوب فيه .

٢ - وجود هذه الظاهرة يوحي بوجود أمور خاطئة في المنظمة .

٣ - يجب على المنظمة التخفيف من حدة الصراع أو القضاء عليه إن أمكن .

٤ - يجب عدم الحديث عن وجوده واجتنابه .

٥ - الحد من الصلاحيات "Authority" الممنوحة للأفراد كأسلوب "Tactics" للحد من الصراع .

على الرغم من أن هذا المنهج لم يحدد دوافع الصراع وكيفية التعامل معها بفعالية ، إضافة إلى تجاهل مؤيديه للجوانب الإيجابية للصراع كأحد مصادر الابتكار والتجديد والتغيير ، إلا أنه لازال يمثل وجهة نظر العديد من أعضاء

المجـتمع . السـبب كما يراه روبنز "Robbins" هو أن المنشآت المهمة – المنزل ، المدرسـة ، مراكـز العـبادة – اعتنقت المنهج التقليدي للتعامل مع النزاع[٦] . وهي المؤسسـات التي تمتلك أقوى تأثير على المجتمع . في المنزل غالباً ما يمنع الأبوين أبـنائهم مـن المشـاجرة ، فـي المدرسة الطالب لابد أن يلم بالإجابة الصحيحة ، والمراكز الدينية تؤكد على أهمية الأخوة ، السلم ، البعد عن النزاع ... إلخ .

ثانياً: الإتجاه الحديث "The Current View": بني هذا الاتجاه على افتراض:

١ - الصراع ظاهرة حتمية "Inevitable" لا يمكن اجتنابها من قبل المنظمة .

٢ - الصراع قد يكون أحد البواعث للفرد عن أساليب أفضل لأداء العمل .

٣ - إدارة الصراع والتفاعل معه بإيجابية من مهام التنظيم .

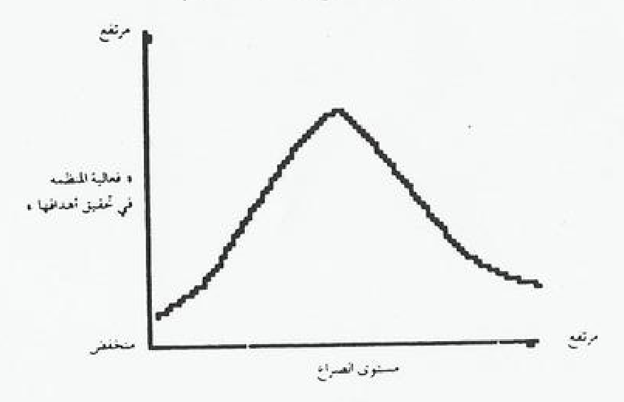
٤ - إذا أثـر الصـراع إيجابـياً على الأداء الجماعي "Group Performance" فالأولى تشجيعه .

٥ - انخفـاض مسـتوى الصـراع أو انعدامـه يصاحب بتدني مستوى الابتكار "Innovation" والـتجديد "Creativity" في مثل هذا المناخ التنظيمي ، ارتياح العامل يزداد لكنه قد لا يهتم بتحسين إنتاجه .

٦ - علـى العكس من ذلك ارتفاع حدة الصراع - على مستوى الفرد أو الجماعة - إلـى مسـتوى خارج عن السيطرة قد يشغل الموظف عن إعطاء اهتمام كاف لعملـه ويسـتنزف طاقـته على حساب العمل . لكن مع المستوى المعقول "Moderate Levels" مـن الصـراع ، كمـا يتضـح من شكل رقم (١٦)، يكون الموظف مدفوع لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء .

شكل رقم (١٦)

العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية التنظيم



المصدر :

F. Starke and J. Gray "organizational behavior concepts and applications "2nd Edition (Columbus : A Bell and Howell Company 1980). P. 308.

مصادر الصراع "Sources of Conflict" :

هـناك العديـد مـن العوامـل التـي تساهم في إيجاد مناخ تنظيمي مفعم بالتناقضات والنزاعات داخل التنظيمات الرسمية منها :

١ - محدوديـة المصادر "Limited Resources" : تتنافس المنظمات على ما تحتاج من مـوارد مالية ، بشرية ، مواد خام ، تكنولوجيا .. إلخ مما هو متوفر في بيئتها

الخارجية . هذا التنافس يصل إلى درجة الصراع في حالة شح هذه الموارد . فما يحصل عليه الطرف الأول يكون على حساب حصة الطرف الثاني . عجز ميزانية الدولة ، على سبيل المثال ، يصاحبه صراع بين الأجهزة والوزارات والمؤسسات والمصالح الحكومية للحصول على نصيب الأسد ، ولإقناع صناع القرار بأهمية مشاريعهم وعدم إمكانية تحملها لأي خصم . بوجه عام ؛ كلما شحت المصادر كلما كان هناك احتمال أكبر لوجود ظاهرة الصراع .

٢ – التداخل بين أنشطة المنظمة واعتماد بعض الوحدات في إنتاجها على أخرى يزيد من احتمال وقوع التناقضات والنزاع . في هذه الحالة إدارة المنظمة لابد أن تكون على دراية بهذا التداخل والتنسيق بين الأنشطة المختلفة للتخفيف من حدة الصراع .

٣ – عدم وجود نظام اتصالي فعال يمد كافة أجزاء التنظيم بالمعلومات اللازمة . فتتخذ القرارات في فروع التنظيم بناءً على ما يتوفر لديها من معلومات قد تكون في كثير من الأحيان متباينة مما يحدث نوعاً من التناقض .

٤ – اختلاف الإدراك "Difference In Perceptions" : فهم واستيعاب ما يحدث في العالم الخارجي يختلف من شخص لآخر بناءً على الخبرات والتجارب التي يمر بها الفرد . هذه النظرة لما يجري حول الشخص تحدد الكيفية التي من خلالها يتعامل مع متغيرات بيئته . لذا اختلاف الإدراك ، على مستوى الفرد والجماعة ، يعتبر من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التباين في كيفية التعامل مع ما يحدث داخل المنظمة .

٥ – الاختلافات الفردية "Individual Differences" : بعض الأفراد بطبيعتهم يرغبوا إثارة الجدل والمعارضة . على النقيض من ذلك أفراد يميلوا إلى القيام بواجباتهم الوظيفية في بيئة هادئة .

٦ – عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بأعضاء التنظيم . فلا يعرف كل شخص ما هي حقوقه وواجباته وبالتالي يصبح هناك نوعاً من الازدواجية في تأدية المهام قد تؤدي بدورها إلى نوع من التناقضات .

٧ – اختلاف الاتجاهات "Attitudes" والقيم "Values" ": التباين في اتجاهات وقيم أعضاء الجماعة يؤدي إلى الاختلاف في كيفية تعاملهم مع الموقف ، الأشخاص والجماعات الآخرين وبالتالي يحدث نوعاً من التناقض فيما بينهم ومع الآخرين .

مستويات الصراع التنظيمي

يقوم الفرد ضمن الإطار الاجتماعي بالعديد من الأدوار ؛ على مستوى الأسرة ، الجماعة ، المنظمة ، والمجتمع . خضوع الأفراد لقيم ومعايير هذه الجهات ، بالإضافة إلى ما يتميز به كل شخص من سمات وخصائص فردية ، قد يجد نوعاً من الاختلاف والتعارض حسب التوقعات المرتبطة بهذه الأدوار . تناقض الأدوار عدم وضوحها أو عدم الاتفاق والإجماع عليها يتسبب في رفع مستوى التوتر والإحباط لدى الشخص إلى درجة قد يتعذر معها إيجاد أي نوع من التوافق بين شخصية الفرد ونظام التفاعل الاجتماعي . هذه الآثار ممكن ملاحظتها على المستوى الفردي والجماعي وأيضاً على مستوى المنظمة .

أولاً : على المستوى الفردي

قد يجد الفرد نفسه في موقف يحتم عليه اختيار بديل من مجموعة من البدائل لا يرغب أي منها . قد يجد نفسه أيضاً أمام أمرين يرغبهما في وقت واحد

ولا يمكن الحصول إلا على أحدهما ، وقد يطلب منه أن يختار بين أمرين لا يرغب أي منهما .قد يشعر الفرد بأنه يقوم بأشياء من الأولى ألا يقوم بها . قد يتلقى الفرد توجيهات متضاربة من مصادر مختلفة . هذه الحالات توجد نوعاً من القلق وعدم الاستقرار النفسي لدى الفرد . كما أنه قد يجد نفسه في حالة من التناقض إذا كان تحقيق هدف معين يرتبط بنتائج إيجابية وسلبية في نفس الوقت .

ثانياً : صراع بين الأفراد :

اختلاف القيم والإدراك والعادات والتقاليد وتباين الخلفيات والتجارب لدى الأفراد يؤثر على تقويمهم للأمور والمواقف . كيفية التعامل معها قد يوجد نوعاً من التناقض بين هؤلاء الأشخاص خاصة إذا كانوا تحت سقف واحد ويعملوا لتحقيق هدف معين .

طور جوزيف لوفت "Josef Lauft" وهاري انجهام : "Harry Ingham" نموذجاً لتحليل ديناميكية التفاعل بين الفرد والآخرين عرف باسم نافذة جوهاري " Joharry Window" نسبة إلى اسميهما حيث تتكون كلمة جوهاري من المقطعين الأولين لاسميهما(٧). ويرى الكاتبان أن التفاعل بين الأفراد يعتمد على توفير المعلومات عن الفرد نفسه وعن الآخرين .

- فهناك ما سمياه بمنطقة النشاط الحر وتعني أن مشاعر الفرد وميوله ورغباته وأفكاره وما يترتب عليها من سلوك معروفة لدى الفرد نفسه والآخرين . فالأطراف تتعامل مع بعض بوضوح . وفي هذه الحالة يكون هناك احتمال ضئيل جداً لوجود اختلافات وصراع .
- المنطقة المظلمة : وتكون المعلومات غير متاحة للفرد نفسه لكنها متوفرة

للآخرين . تصرفات الفرد في موقف ما قد تثير استياء الآخرين دون أن يدرك ذلك . في هذه الحالة احتمال ظهور النزاع وارد .

- هناك أيضاً ، المنطقة المخفية والتي يكون فيها الفرد غير معروف للآخرين نظراً لإخفائه المعلومات الضرورية المتعلقة بأفكاره وتصرفاته واتجاهاته... إلخ . قد يكون هذا الإخفاء بدافع الرغبة في تجنب ردود الفعل غير المحببة من الغير أو لإبراز أهميته ومكانته وما يتمتع به من قوة . لذلك نجد ان التناقض والنزاع أمر حتمي في هذه الحالة .
- أخيراً ؛ أشار الكاتبان إلى المنطقة غير المعروفة . وتمثل الجوانب النفسية في بؤرة اللاشعور وغالباً تكون غير معروفة لا للفرد نفسه ولا للغير . وفي هذه الحالة يؤدي سوء الفهم بين الطرفين إلى النزاع . انظر شكل (١٧) .

شكل رقم (١٧)

نافذة جوهاري

معروفة للآخرين	منطقة النشاط الحر	المنطقة المظلمة
غير معروفة للآخرين	المنطقة المخفية	المنطقة غير المعروفة

ثالثاً : تناقض الفرد مع الجماعة :

يخضع الفرد لقوانين وأنظمة جماعية ، وفي نفس الوقت مدفوع لسد حاجات معينة . عدم التوافق بين المطلبين يوجد نوعاً من الاضطرابات والصراع النفسي ، يدفع الفرد إلى ردود فعل تتمثل في العدوانية ، الانسحاب ، البحث عن حل وسط أو اللجوء إلى الأساليب الدفاعية كالتبرير ، الإسقاط ، النكوص ، أحلام اليقظة ... إلخ . كما تضع الجماعة أنماطاً سلوكية معينة "Norms" تأخذ صفة الإلزام

في كثير من الأحيان . لدى الجماعة أساليب متعددة تستطيع من خلالها إلزام الأفراد بنمط سلوكي معين . قد يكون أحد هذه الأساليب منع الفرد من تحقيق بعض الأهداف الخاصة به كعقاب ، مما يجبر الفرد للدخول مع الجماعة في صراع أو الامتثال . أيضاً ؛ إصدار المدير لتوجيهات وأوامر لا تتفق مع وجهة نظر وتطلعات مرؤوسيه قد تواجه بالرفض من قبلهم وبالتالي الدخول في صراع مع هذه القيادة . على الرغم من أن المدير يستطيع حسم الموقف لصالحه ، إلا أن مثل هذا السلوك قد لا يكون عقلاني لأن المرؤوسين بطريقة أو بأخرى قد يستطيعوا توجيه ضربة لمثل هذه القيادة .

رابعاً : الصراع بين الجماعات

الأقسام والوحدات داخل المنظمة الواحدة قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل . قسم التخطيط ، على سبيل المثال ، قد يضع تصورات مستقبلية معينة تتطلب إنشاء وحدات ، وتقديم خدمات جديدة . القسم المالي قد يكون أكثر اهتماماً بالاعتمادات المالية وكيفية توفيرها .. إلخ . هذه الاختلافات في توجهات كل قسم من شأنه إيجاد مناخ ملائم للنزاع التنظيمي .

خامساً : الصراع بين المنظمات :

شح الموارد المالية والمواد الخام والأيدي العاملة وندرة الأسواق قد تدفع المنظمات إلى الدخول في صراع من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من مقومات حياتها . فكلما تباينت الأهداف بين أطراف النزاع وكان هناك اعتماد كامل على موارد مشتركة بالإضافة إلى تداخل أنشطة الأطراف المختلفة ، كلما زادت

حدة الصراع . والعكس ؛ إذا تقاربت الأهداف وتنوعت الموارد والأنشطة فإن الصراع يكون في أدنى مستوياته . شميدت وكوهان "Schmidt & Kohan" بينا ثلاثة متغيرات أساسية تحدد مستوى الصراع التنظيمي[٨]:

١ - ندرة الموارد المشتركة التي يعتمد عليها الطرفان .

٢ - طبيعة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأطراف المتنازعة ونسبة اعتمادها على بعض .

٣ - درجة التقارب في الميول والرغبات والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الطرفان.

آثار الصراع التنظيمي :

الجاذبية والتجانس المطلق بين اعضاء الجماعات قد يكون له من الآثار السلبية ما يخل بفعالية المنظمة . لذلك مبدأ الرفض والتأييد بين الأعضاء ، الإنسجام والتنافر ، النزاع والتوافق تعتبر من السمات الرئيسية للعلاقات داخل المنظمات . تلك السمات تكسب الجماعة طابعاً تفاعلياً مميزاً .

أولاً : الآثار الإيجابية :

١ - إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة .

٢ - إتاحة الفرصة للنقاش بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل .

٣ - شحذ همم العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد لإثبات الوجود .

ثانياً : الآثار السلبية :

١ – يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تضر بمصلحة التنظيم.

٢ – يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تصفية المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر . مثل هذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام .

٣ – يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني .

٤ – تعمل كثرة الصراعات والنزاعات داخل التنظيم على تبديد الطاقات والجهود التي من المفروض أن تصرف لخدمة العمل .

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

إدارة النزاع التنظيمي لابد أن تبنى على الاعتقاد الجازم بأن التناقضات والاختلافات يمكن استخدامها لتحقيق المصلحة العامة . فيما تبقى من هذا الجزء نستعرض أهم الأساليب التي من الممكن اتباعها للتعامل بفعالية وإدارة الصراع التنظيمي .

أولاً : معالجة الصراع الفردي :

١ – المساهمة بفعالية من قبل الإدارة في سد حاجات الفرد التي لم تشبع والتي أوجدت لديه التوتر والقلق اللذين قد يدفعانه للتناقض والصراع مع الغير .

٢ – بناء الفرد وإبراز أهميته بالنسبة للمنظمة وأهدافها ، والتقليل من أهمية الاختلافات والتعارض بين وجهات النظر طالما الكل يسعى إلى تحقيق الهدف

المشترك .

٣ – إيجاد نوع من التوافق بين توقعات الفرد وما يمليه عليه الواقع من فرص وقيود .

٤ – من واجب الإدارة تفهم دوافع الأفراد الحقيقية ومظاهر سلوكهم الانفعالي – خوف وقلق واضطرابات – والعمل على إزالة أسبابها .

٥ – تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل فرد في حدود قدراته وإمكانياته .

ثانياً : التعامل مع الصراع الجماعي :

١ – من واجبات الإدارة تدعيم العلاقات الاجتماعية ، وتنمية روح الانتماء والحب والتضحية لدى منسوبيها لتفادي التناقضات السلبية .

٢ – موضوعية وعدالة القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة – نظام الحوافز ، الأجور ، الترقية ، التأديب ، النقل ، العلاوات ... إلخ – للقضاء على التوتر والقلق لدى جماعات العلم .

٣ – إبراز نقاط الاتفاق بين أطراف النزاع والتأكيد على أهميتها في تحقيق الهدف المشترك .

٤ – تهدئة الوضع وإقناع الأطراف بترك الأمر لعامل الزمن ، وقد ينفع هذا الأسلوب لبعض الوقت .

٥ – التفاوض وإقناع الأطراف المتنازعة بضرورة تقديم بعض التنازلات مقابل الحصول على مكاسب معينة .

٦ – التقليل من أهمية موضوع الصراع في نظر طرفي النزاع . وهذا من شأنه

تهيئة المتنازعين نفسياً لقبول الحل الوسط الذي يحصل كل طرف فيه على جزء من مطالبه وليس الكل .

ثالثاً : تخفيف حدة الصراع التنظيمي

١ - بناء الثقة التنظيمية "Organizational Trust" لإزالة التوتر بين أجزاء التنظيم ولتخفيف حدة الصراع .

٢ - توسيع نطاق الإشراف ليشمل أكبر قدر ممكن من الأعمال والأنشطة المرتبطة مع بعض . خضوع مثل هذه الأنشطة لرئيس واحد يسهل عملية التنسيق والاتصال ويخفف من حدة التناقضات .

٣ - تقنين العلاقة بين الأعمال والأنشطة المختلفة ووضع الضوابط الضرورية للإلتزام بها من قبل الأفراد والوحدات التنظيمية .

٤ - تحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مركز وظيفي أو وحدة تنظيمية من خلال التوصيف الوظيفي المحدد والقاطع .

٥ - توضيح أساليب وإجراءات العمل لحديثي الالتحاق بالأعمال لتخفيف حدة التناقض في الأداء .

٦ - عدم المبالغة في منح صلاحيات التصرف ، لما قد ينتج من نزاع من منح الصلاحية ومن منحت له ، خاصة إذا ما أسيء استغلالها .

٧ - أخيراً ؛ التركيز على جانب العلاقات الإنسانية للتعامل مع الصراع التنظيمي . ومن ذلك ، بناء روح الفريق ، إيجاد نظام اتصالات فعّال ، تبني أسلوب القيادة الجماعي ، السماح بالمشاركة الفعالة . هذه الأساليب التطويرية من شأنها تخفيف حدة التوتر والقلق ورفع الروح المعنوية لدى منسوبي التنظيم .

رابعاً : أساليب عامة لإدارة الصراع :

إدراك الإدارة لوجود ظاهرة النزاع داخل المنظمة سيدفعها إلى البحث عن الوسيلة الملائمة لإيجاد نوع من التوافق بين الأطراف المتنازعة . لكي لا يصل الأمر إلى درجة الإضرار بأهداف المنظمة . من هذه الوسائل :

١ - تشخيص ومعرفة أسباب الصراع ومصدره تعتبر أولى الخطوات التي لابد من اتخاذها .

٢ - حث الأطراف المتنازعة على التفكير في الأسباب الحقيقية للصراع وعدم التركيز على الجانب الشخصي .

٣ - إدخال طرف ثالث محايد للتوسط في حل الصراع .

٤ - اللجوء إلى المستويات الإدارية العليا لتنفيذ القواعد والأنظمة .

٥ - تهدئة الموقف "Smoothing" : تلجأ القيادة إلى تهدئة الوضع بين الأطراف المتناقضة وتزويد الطرفين بما يحتاجوا من إيضاحات حول موضوع النزاع مما قد يسهم في تخفيف حدة التوتر .

٤ - التوافق "Compromise" : ويضمن هذا الأسلوب حصول كل من الأطراف المتنازعة على جزء مما يسعى للحصول عليه وليس الكل . فالنزاع لا يحل إذا رأى أحد الأطراف أن الآخر قدم بعض التنازلات فيبدأ هو بالمثل حتى يتم التوصل إلى تسوية ترضي الجميع .

٧ - المواجهة "Confrontation" : يعتمد هذا الأسلوب على المصارحة من الجانبين فالكل يعرض المشكلة من وجهة نظره وبدون مجاملة . طرح الأسباب الحقيقة للنزاع ومناقشتها بموضوعية ، يساهم في تفهم كل جانب لرأي الطرف الآخر

ويقرب إمكانية الوصول إلى تنسيق معين لتخفيف حدة المعارضة .

٨ ـ أخيراً ؛ هناك ما يعرف بأسلوب الإكراه "Forcing" : اختلاف المرؤوسين حول أمر ما ، قد يدفع القائد لفرض حل معين للتعامل مع مشكلة النزاع . يعتبر هذا الأسلوب حل سريع ، لكن على المدى البعيد قد لا يكون من الأساليب الفعالة لأن الطرف الخاسر في النزاع سينتقم متى ما سنحت الفرصة .

الهوامش

FOOT NOTES

1 – J. March and H. Simson "**Organizations**" "N. Y. John Williey and Sons 1958) p. 20.

٢ – محمد الحنيطي "**الصراع التنظيمي : أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن**، "عمان : الجامعة الأردنية ، ١٩٩٣م). ص ٣١ – ٣٢ .

٣ – مدحت محمد الديب ، جوانب في الصراع التنظيمي " **المجلة العربية** ؛ العدد الثالث ١٩٨٧م. ص ٦.

٤ – المرجع السابق ص ٧ .

٦ – سمير العسكر " دور الصراع في الإدارة " **المجلة العربية للإدارة** ، عدد ٤ (عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ١٩٨٣م) ص ٢٧ .

6 – S. Robbins "**Organizational Behavior**" (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall 1979). P. 289.

٧ – سمير أحمد عسكر " دور الصراع في الإدارة " " **المجلة العربية للإدارة** " العدد ١ المجلد الثامن (عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ١٩٨٤م) ص ٣١ .

8 – S. Schmidt, and Kochan A. "Conflict Toword Conceptual" **Administrative Science Quarterly** 1972, 17, p. 363.

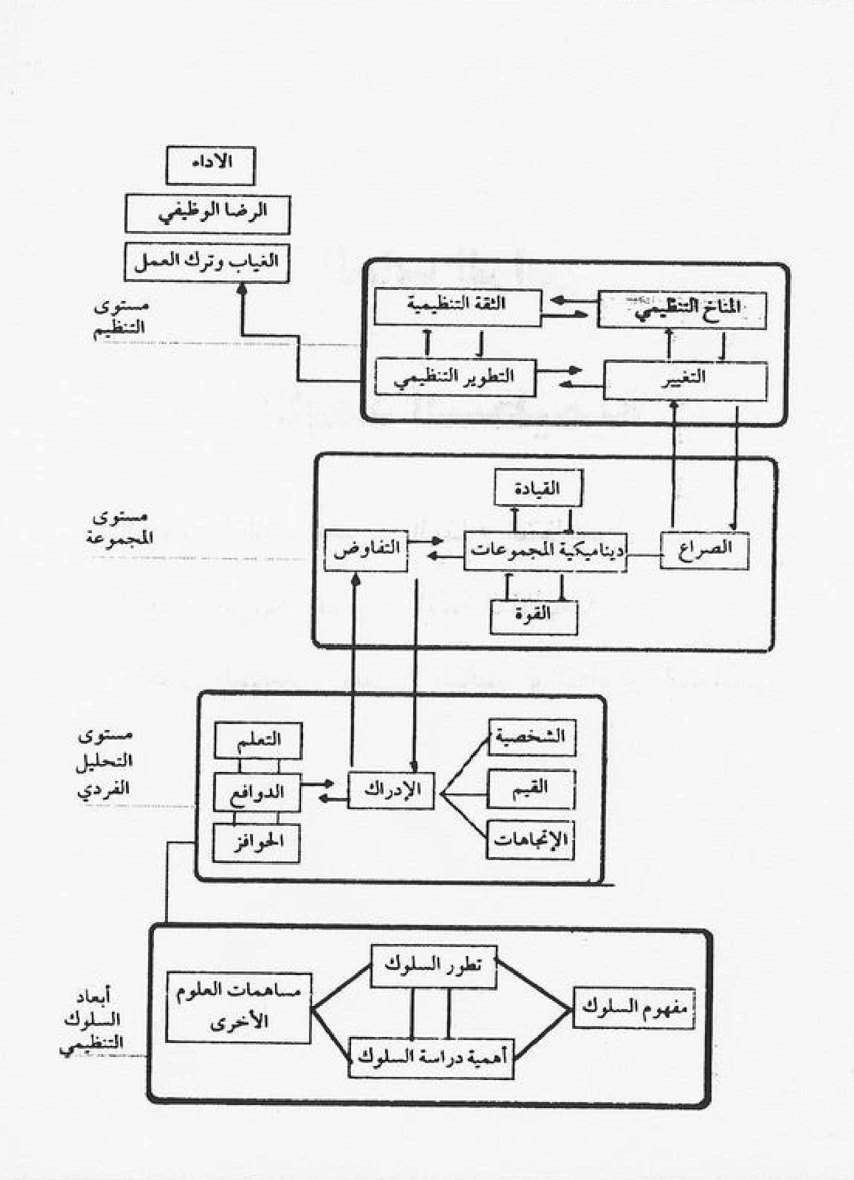
الباب الرابع

الأبعاد التنظيمية

الفصل الثالث عشر : المناخ التنظيمي

الفصل الرابع عشر : الثقة التنظيمية

الفصل الخامس عشر : التغيير والتطوير التنظيمي



المناخ التنظيمي
Organizational Climate

مقدمة :

مناخ المنظمة لا يقل أهمية ، فيما يتعلق بالتأثير على الأداء التنظيمي ، عن الأنشطة التنظيمية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوظيف والدوافع والرقابة .. إلخ. كل هذه الأنشطة وغيرها قد لا تكون فعالة إذا ما نفذت في بيئة تنظيمية غير جيدة . يشمل المناخ التنظيمي البناء التنظيمي "Organizational Structure"، العضوية التنظيمية "Organizational Membership"، مجهودات الأفراد لفهم المنظمة ، تفاعل الأفراد ، قواعد العمل ، التعاون بين الأفراد ، الأنماط القيادية ، والجانب المادي "Physical Setting".

من الأمور المسلم بها أن سلوك واتجاهات الأفراد تتأثر بطبيعة العمل الذي يقومون به وبمعطيات البيئة الداخلية التي يقومون بتأدية العمل بها . أجريت الكثير من الدراسات والأبحاث لمعرفة التصميم المثالي للعمل ولمكان العمل من أجل الحصول على أعلى معدلات الأداء . أكد جاكوفسكي "Jackofsky" أن الأشخاص الذين يعتقدون بجودة مناخهم التنظيمي يتميزوا بدرجة عالية من الرضا الوظيفي ، الأداء الجيد ، القناعة بكفاءة قيادتهم وعدم الرغبة في ترك العمل . خلاف من يعتقدوا بسوء بيئتهم التنظيمية[1]. الشخص الراغب في الإنجاز "Achievement Oriented"، النشط والجدي سيكون أكثر نجاحاً في البيئة التنظيمية الباعثة للإنجاز والتجديد والابتكار والتي تمنح الفرد حرية كاملة في تحديد الأهداف وطريقة الأداء.

بينما المدير الخيالي "Imaginative" الراغب في اقتناص الفرص والذي يعتمد على أفكار وخطط متجددة يحقق نجاحاً ملحوظاً في المناخ التنظيمي الذي يتسم بالمخاطرة "Risk - taking Climate" على النقيض من ذلك القائد الاجتماعي ، التفاعلي "Relation - Oriented" يكون أكثر فعالية إذا كان الجو العام للمنظمة مبني على الثقة الشخصية "Interpersonal Trust"، المشاركة وحرية الاتصال بالغير(٢).

إذاً للمناخ التنظيمي "Organizational Climate" آثاراً لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجيتهم وعلى مقدرة المنظمة في تحقيق أهدافها . البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع ، حاول المهتمون من خلالها إمكانية إيجاد مناخ تنظيمي جيد تستطيع من خلاله المنظمة استثمار طاقات منسوبيها لتحقيق أهدافها ، يهدف الجزء الحالي من هذا الكتاب إلى بيان مفهوم المناخ التنظيمي ، الأبعاد الرئيسية لبيئة التنظيم الداخلي ، العوامل المؤثرة في مناخ التنظيم ، وأخيراً ؛ كيفية إيجاد مناخ تنظيمي فعال .

تعريف :

المناخ التنظيمي "Organizational Climate" هو عبارة عن موجز للانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة(٣). هذا الانطباع من الممكن أن يتجاوز مستوى الفرد إلى المستوى الجماعي . عرف فيلد "Field" وابلسون "Abelson" المناخ بأنه المتغير الذي يعمل على دمج الفرد ، والجماعة والمنظمة .

"Climate is a systems variable serving to integrate the individual, the group and the organization" (4)

عرف فورهاند "Forehand" وجلمر "Gilmer" المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من

المنظمات وتؤثر على سلوك منسوبيها(٥). كما عرفه تاجيري "Tagiuri" على أنه الجودة الثابتة نسبياً للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتي تؤثر بدورها على سلوكهم(٦). من التعاريف السابقة نستطيع القول بأن :

١ - يمثل المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة عن غيرها من المنظمات .

٢ - تتسم خصائص المناخ الطبيعي بالثبات النسبي .

٣ - أبعاد المناخ التنظيمي ممكن قياسها .

٤ - إدراك الفرد لهذه الخصائص البيئية توجد لديه ما يعرف بالبيئة النفسية "Psychological Environment" والتي تؤثر مباشرة في اتجاهات ودوافع الأفراد وبالتالي سلوكهم . هذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظراً لاختلاف الإدراك لدى الأفراد .

أبعاد المناخ التنظيمي :

هناك عاملان أساسيان يمثلان القاعدة الأساسية للمناخ التنظيمي وهما(٧):

أولاً : بيئة العمل "Work Environment" وتمثل شعور الفرد عن منظمته ، تشجيع ودعم مشرفه المباشر له . درجة قبول جماعة العمل للفرد ثم فهم الشخص للدور الذي لابد أن يقوم به في التنظيم .

ثانياً : طبيعة المكافآت وتمثل النظام المتبع من قبل المنظمة في منح المكافآت والأجور ودرجة رضا الفرد عما هو مطبق .

حدد كوز "Koys" وتوماس "Thomas" الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد رئيسية(٨):

١ – **الاستقلالية "Autonomy"** : وتعني إدراك الفرد لاستقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل ، تحديد الأهداف ، وترتيب الأولويات .

٢ – **درجـــة التماســك "Cohesion"** : وتعني إدراك الفرد لدرجة التلاحم والمشاركة داخل التنظيم بما في ذلك رغبة الأعضاء في تقديم المساعدة لبعضهم البعض .

٣ – **الـــثقة "Trust"** : إدراك الفـــرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضـــاء التنظـــيم في المستويات الإدارية العليا ونقاشهم في أمور شخصية ، وحساسة مع الطمأنينة بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي .

٤ – **ضـــغط العمل "Pressure"** : إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام المناطة به ومستوى الأداء "Performance standards".

٥ – **الدعم "Support"** : إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة .

٦ – **الـــتقدير "Recognition"** : إدراك العضو بأن عطائه "Contributions" محل تقدير واعتراف من قبل الإدارة .

٧ – **العدالة "Fairness"** : إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات وعدم التمييز بين المنسوبين .

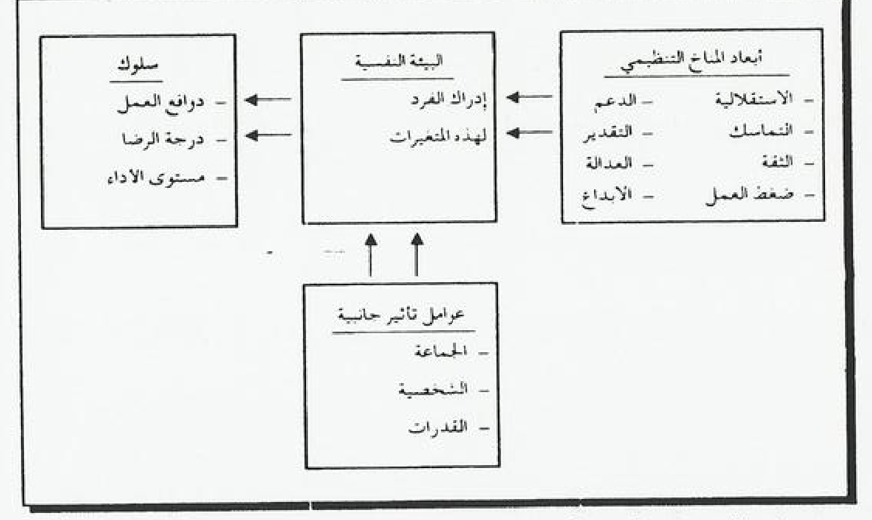
٨ – **الإبـــداع "Innovation"** : درجـــة تشجيع التغيير الهادف ، والتجديد ومدى تحمل المخاطرة .

هذه الأبعاد المناخية للتنظيم تؤثر بدورها على ما يمكن تسميته ، بالمناخ أو البيـــئة النفســـية "Psychological Climate" للفرد. ويقصد بذلك درجة فهم واستيعاب وإدراك الفـــرد لأبعـــاد المـــناخ التنظيمي من حوله . هذا الربط بين المتغير يتأثر بجماعـــة العمـــل ، بشخصية الفرد وبقدراته . هذه الصورة النفسية التي تتكون لدى الفـــرد عـــن بيئة عمله تؤثر على سلوكه ، دوافع العلم لديه ، مدى رضاه وبالتالي

على أدائه . انظر الشكل رقم (١٨).

شكل رقم (١٨)

العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك



المصدر مع إدخال بعض التعديلات :

R. Field and M. Abelson "Climate : A reconceptualization and Proposed model "Human Relations V0. 35. No. 3. 1982. P. 183.

العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي :

مـــن الأمـــور المســـلم بها أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر على سلوك الأفـــراد داخـــل التنظـــيم . هذه العوامل تمثل ما يعرف بالمناخ التنظيمي . من هذه

العوامل[١٠]:

١ – الظروف "Conditions" التي يعمل بها الفرد .

٢ – طبيعة نظام الحوافز المستخدم لتوجيه سلوك الأفراد وزيادة إنتاجيتهم .

٣ – النمط الإداري المتبع "Management Style".

٤ – طبيعة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .

٥ – الأنظمة والقوانين "Roles and Regulations"، السلطة "Authority" صناعة القرارات الإدارية وكيفية تطبيقها .

٦ – طبيعة المهام "Tasks" أو العمل اللازم القيام به .

٧ – التكنولوجيا "Technology" المتاحة .

٨ – علاقات الموظفين وجماعات العمل .

٩ – ثقافة التنظيم "Organizational Culture".

١٠ – البيئة الخارجية "External Environment" التي تعمل بها المنظمة .

كل عامل من هذه العوامل يمثل عنصراً مهماً في بيئة العمل ويؤثر بدوره على سلوك الفرد والجماعة وإنتاجية التنظيم . ولمزيد من الإيضاح يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث فئات :

أولاً : عوامل التأثير الخارجي "External Influances":

١ – **ثقافة التنظيم** "**Organizational Culture**" : وتشمل الاتجاهات "Attitudes"، القيم "Values"، الأنماط السلوكية "Behaviornal Normes" وتوقعات "Expectation" أعضاء

التنظيم المشتركة . لثقافة المنظمة تأثير مباشر على تصرفات الأفراد[١١]. فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية ، السلوكيات المقبولة والمرفوضة ، القوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر ، الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة ، اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة ، أشكال الاتصالات المتبعة ، نظام المكافآت ، كما أن لها تأثير على استراتيجيات التنظيم وتنفيذها . باختصار ؛ ثقافة المنظمة تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم . بمعنى أن لها الأثر الكبير على المنظمة والعاملين بها .

٢ – **ظروف العمل** "**Working Conditions**" : يقصد بذلك بيئة العمل المادية " Physical environment" التي يعمل بها الأفراد . وتشتمل على درجة الضوضاء ، الإضاءة ، التكييف ، الأثاث ، تنظيم المكاتب " Attractiveness and Comfortableness" إمكانية الاتصال ببقية الأعضاء .. إلخ . على الرغم من أهمية هذه العوامل في التأثير على سلوك الأفراد ، إلا أن هناك بعض الدراسات ، ابتداءً بدراسات التون مايو وفريقه "Hawthorne Studies" في الثلاثينات الميلادية حتى هذا التاريخ[١٢]، أكدت على أن العوامل المادية تؤثر على إنتاجية الفرد بدرجة أقل من عوامل أخرى كجماعة العمل مثلاً . لكن بوجه عام ، ظروف العمل المادية السيئة قد تؤدي إلى الإحباط "Frustration" وهذا بدوره يؤثر سلبياً على إنتاجية الفرد .

٣ – **البيئة الخارجية** "**External Environment**" : تحتوي بيئة التنظيم الخارجية على كل القوى الخارجية التي تؤثر في التنظيم – النظام الاقتصادي ، السياسي ، الاجتماعي ، الحضاري ، الصناعي ... إلخ – والتي تستمد منها المنظمة كل ما تحتاجه في شكل مدخلات وتصدر لها إنتاجها في شكل مخرجات . بيئة العمل

الداخليـة ما هي إلا انعكاس لهذه القوى الخارجية . النظام الاقتصادي السائد ، علـى سـبيل المـثال ، ممكن أن يؤثر في مستوى الأجور والحوافز وبالتالي سلوك وتصرفات الأفراد . التقدم التقني قد يساهم في تحسين مكان وسلوكيات العمـل . منسـوبي المـنظمة قـد يضطلعوا بأدوار مختلفة في هذه الأنظمة الخارجية مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم .

٤ – **البيـئة التقنية** "Technology" : تعتبر التكنولوجيا من أهم المتغيرات التي تحدد مـدى فعالـية التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه . فهي تمثل القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أي منظمة لإحداث أي تغيير أو تطوير في نوعية منـتجها مـن سـلع وخدمات . لذلك لابد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من متابعة والتنبؤ بما يحدث في بيئة العمل التقنية .

٥ – **البيـئة الاجتماعية** "Social Environment" : تؤثر البيئة الاجتماعية والتي تشتمل على العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات على فهم واستيعاب الأفـراد لمجـريات الأحداث داخل التنظيم وبالتالي على سلوكيات وتصرفات هـؤلاء الأشـخاص . لذلـك مـن واجـب القيادات التنظيمية معرفة الجانب الاجتماعي لبيئة التنظيم والتعامل مع المنسوبين بموجبه .

٦ – **تماسـك الجماعة وولاؤها** "Group Cohesiveness and Loyalty" : درجة تماسك الجماعـة وولاؤهـا تعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في سلوك المنظمة . لـتون "Litwen" وسـترنجر "Stringer" أكـدا على أن[١٣] المناخ التنظيمي الذي يسـوده مـبدأ التأكـيد على أهمية أهداف الجماعة ، وتزويدها بما تحتاج من معلومات "Feedback" عن كيفية أداؤها ، يقود على أداء جيد . بينما التأكيد على مـبدأ الفـردية والتقلـيل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ، كما أن الثقة المتـبادلة "Mutual Trust" والرغـبة في تحسين الأداء تضعف ، إضافة إلى أن

حجـم الجماعة ، درجة تماسكها ، التشابه في الخصائص الفردية ، الرغبة في الارتقـاء الوظيفـي "Upward Mobility"، اخـتلاف الإدراك ، العمر الوظيفي لأعضـاء جماعـة العمـل "Member Tenure" تحدد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة[١٤].

٧ – **المشاكل الأسرية** "Family Crises" : مشاكل الزواج ، الأبناء ، الضغوط المالية ، إلـى غـير ذلـك من جوانب الحياة الشخصية للفرد قد تكون مصدراً للقلق وبالتالي تؤثر سلبياً على مستوى الأداء .

ثانياً : عوامل تنظيمية "Organizational Factors" تؤثر مباشرة على مناخ التنظيم أو من خلال تأثيرها على تصرفات أعضاء المنظمة[١٥]:

١ – **طبـيعة البناء التنظيمي** "Organizational Structure" : البناء التنظيمي الجامد "Rigid Structure" والأنظمـة والسياسات والجراءات البيروقراطية غير المرنة قد تكـون مقـبولة لدى بعض الأفراد لكنها قد تؤدي إلى الإحباط والشعور بالقلق لدى الآخرين .

٢ – **النمط القيادي المتبع** "Leadership Style" : إساءة استخدام السلطة من قبل القيادة التنظيمـية قد تحدث نوعاً من ردود الفعل السلبية لدى المرؤوسين . فللأسلوب القـيادي المتـبع الأثـر الواضـح علـى سلوك وأداء المرؤوسين . الأسلوب الدكـتاتوري فـي القـيادة قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج في بداية الأمر ولكن مع مرور الوقت يسود جو الإحباط وانخفاض الروح المعنوية مما يؤثر سلبياً على الأداء . علـى النقـيض من ذلك الأسلوب الديمقراطي المطلق الذي يركز فقط علـى العلاقـات الاجتماعـية التي قد تكون على حساب العمل . لذلك القيادة

المتوازنة ، والتي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد ، وتعتبر الأسلوب القيادي الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة .

٣ – **استحالة التقدم الوظيفي** "**A Blocked Career**" : من أسوأ ما يتعرض له القادة ذوي الطموحات العالية هو معرفتهم بعدم إمكانية تقدمهم الوظيفي " Upward Mobility". لعدم وجود الوظائف الشاغرة في المستويات العليا لأسباب مالية أو أي أسباب أخرى خارجة عن إرادة الفرد .

٤ – **المبالغة في المسؤوليات** "**Excessive Responsibility**" : تزداد نسبة الإحباط لدى الفرد إذا أخفق في أداء ما هو متوقع منه أداؤه . نسبة هذا الشعور تزداد كلما تزايدت الفجوة بين ما هو مؤمل منه وبين ما تحقق أداؤه . المبالغة أيضاً في منح الصلاحيات وعدم قدرة الشخص الممنوحة له بتحمل مسؤولياته سيحدث لديه شعور بالإحباط والقلق .

٥ – **العبء الوظيفي** "**Task Load**" : تزايد المهام مصحوبة بضغط الوقت وتناقص فترات الراحة أثناء العمل قد يؤدي إلى استنزاف طاقات الفرد وشعوره بالأعباء "Fatigue" مما سينعكس سلبياً على أداؤه .

٦ – **الغموض** "**Ambiguous Demands**" : على الرغم من اختلاف حاجات الأفراد للتنظيمات والتوجيهات القيادية ، إلا أن كل منهم لابد أن يحصل ولو على فكرة عامة عما هو متوقع منه أداؤه . درجة الإحباط تتزايد لدى الفرد في حالة عدم حصوله على أي تقييم لأدائه "Feedback" أو إذا ما اكتشف أن الإدارة تستخدم معايير أداء متغيرة لا تتفق مع أهداف المنظمة .

٧ – **نظام الأجور والحوافز** "**Wage and Incentive System**" : يشتمل هذا العنصر

على الحوافز المادية والمعنوية بالإضافة إلى نظام دفع الأجور . تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ، يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضاً في الاستمرار بالمنظمة . على الرغم من اختلاف أهمية الحوافز المادية والمعنوية ، حسب المستوى الوظيفي للفرد ، إلا أن تبني المنظمة لنظام حوافز جيد يزيد من فعاليتها ويوجد مناخاً أكثر إيجابية.

٨ – **أهداف المنظمة** "**Organizational Objectives**" : الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تحدد طبيعة الأنشطة والتفاعل بين الأشخاص اللازمين لتحقيق هذه الأهداف . كلما كانت هذه الأهداف واضحة كلما وضحت الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد وضعف احتمال وجود جو التعارضات والتناقضات في الأداء.

٩ – **درجة الإثراء الوظيفي** "**Job Enrichment**" : يهدف هذا المنهج إلى إيجاد مناخ عامل مشجع قائم على الاعتماد النفسي "Self – Controlling". دوافع العمل الذاتية في هذه الحالة تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية :

أولاً : شعور الفرد بأهمية "Meaningfulness" العمل الذي يؤديه .

ثانياً : شعور الفرد بالمسؤولية "Responsibility" التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.

ثالثاً : المعرفة "Knowledge" التامة للنتائج الحقيقية لعمله .

الإحساس بأهمية العمل تنتج من :

(١) تنوع المهارات "Skill Variety" التي يتطلبها العمل .

(٢) وضوح المهام "Task Identity" وإنهاؤها كاملة أو القيام بجزء معين منها .

(٣) أهمية المهام "Task Significance" ومدى تأثيرها على حياة الآخرين .

(٤) الاستقلالية "Autonomy" في الأداء .

بينما معرفة النتائج والشعور بالمسؤولية تجاه هذه النتائج تتحقق عن طريق تزويد الفرد بالمعلومات "Feedback" اللازمة عن مستوى الأداء .

١٠ - **التناقضات والصراعات التنظيمية "Organizational Conflict"** : تعتبر من الظواهر الحتمية على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة . وتمثل أحد الأبعاد الرئيسية لبيئة التنظيم الداخلية . التفاعل معها بإيجابية يعتبر من الأولويات التي لابد أن تضطلع بها الإدارة .

ثالثاً : النوع الثالث من مجموعة العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي هو تأثير الأشخاص "Person Influence" ويشمل :

١ - **قدرات الفرد** : القدرات الشخصية قد لا تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه . عدم القدرة هذه مدعاة للإحباط والتأثيرات السلبية على معنوية الشخص .

٢ - **تناقض القيم "Value Conflicts"** : يتطلب العمل الوظيفي أحياناً القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف . مدير قسم الدعاية والإعلان قد يوجه بضرورة تزويد المستهلك بمعلومات غير صحيحة ، أو على الأقل مبالغ فيها ، عن منتج ما . مثل هذا التصرف قد يوجد عند الفرد شعوراً بالذنب ويصبح في حالة من القلق الدائم وبتأنيب الضمير .

٣ - **درجة المخاطرة "Risk Taking"** : من الأبعاد المهمة للمناخ التنظيمي هو اتجاهات الأفراد نحو المخاطرة . ديفيد ماكليلاند أكد على أن الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز لا يميلون إلى المخاطرة على حساب العمل (انظر الفصل الخاص بالدوافع). لذلك المناخ الذي يسمح بمخاطرة معدلة محسوبة " Moderate

Calculated Risk -" سيدفع إلى مزيد من الإنجاز . بينما المناخ التنظيمي الذي يتبنى المنهج التحفظي "A Conservative Approach" أو العشوائي بدون أي تخطيط مستقبلي سيدفع إلى مزيد من الإحباط ويضعف الرغبة في تحسين الأداء .

قياس المناخ التنظيمي "Climate Measurement"

يعتبر أسلوب الاستقصاء من الأساليب شائعة الاستعمال لتحديد نوعية المناخ السائد لأي منظمة . يعتبر نموذج لتون "Litwin" وسترنجر "Stringer" من افضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي(١٧). حيث استخدمه الكثير من الباحثين بعدم إجراء التعديلات اللازمة والتي تتلاءم مع واقع المنظمة موضع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية والعامة. وتحتوي قائمة الاستقصاء هذه على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة التي حددها الكاتبان . فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من :

١ - شعور الأفراد تجاه هيكلة المنظمة "Organizational Structure". بما في ذلك الأنظمة ، القوانين ، الإجراءات المتبعة ودرجة الروتين "Red Tape".

٢ - شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية "Responsibility".

٣ - إحساس الأفراد بوجود جو يساعد على التحدي "Challenge" والمخاطرة "Risk" المحسوبة .

٤ - شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت "Rewards" والترقيات "Promotion".

٥ - مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة "Warmth".

٦ – مدى موضوعية المعايير "Standards" لقياس أداء الفرد والجماعة .

٧ – مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزعات "Conflict" كظاهرة صحية يمكن استثمارها لصالح التنظيم .

٨ – الإحساس بوجود الدعم والمساندة "Support" من الرؤساء ورفاق العمل .

٩ – مدى شعور الفرد بأهميته وبانتمائه "Identity" لفريق العمل وللمنظمة ككل .

قدم ؛ بيترسون "Peterson" وبيس "Pace" مقياساً آخر لقياس طبيعة المناخ التنظيمي . وقد تطرقا لستة مجالات رئيسية لابد من قياسها للوقوف على حقيقة البيئة الداخلية للتنظيم[١٨]. هذه الأبعاد تتمثل في درجة الثقة "Trust"، والمشاركة "Participation"، المساندة "Support"، فعالية الاتصالات "Communication"، التشجيع ، وأخيراً الاهتمام بمستوى الأداء .

إيجاد مناخ تنظيمي فعال

تتكون البيئة الداخلية للتنظيم من قوتين أساسيتين ، الإداريين "Managers" والعمال "Workers". قيم وأخلاقيات "Values and Ethics" هاتان الفئتان تحدد المناخ السائد لأي منظمة . أشار هوجتس "Hodgetts" إلى أن الاتجاه العام لحديثي العهد بالمنظمة يتمثل في التأكيد على العائد المادي ، الترقية السريعة ، الرغبة في زيادة حجم العمل ومسؤولياته "Enriching Jobs"، العلاقات الاجتماعية ، الاستمتاع "Leisure" والحصول على وقت فراغ كافي . بينما قدامى الموظفين يعطوا قيمة أكثر للعمل الجاد ، الاعتزاز بالمنظمة، الولاء للتنظيم ، خدمة الآخرين ، دور المنظمة في المجتمع . تمثل هذه الاتجاهات والرغبات الأسس التي تقوم عليها البيئة الداخلية للتنظيم والتي لابد للقيادة أن تتفاعل معها بإيجابية . تستطيع المنظمة من وجهة

نظره تنمية قيم وأخلاقيات العمل المرغوب فيه من خلال[١٩]:

١ – التأكيد الإيجابي على أهمية العمل "Positive Reinforcement".

٢ – إيضاح ما هو متوقع من الفرد إنتاجه من ناحية الكم والكيف .

٣ – زيادة إحساس الفرد بأهمية قيم وأخلاقيات العمل .

٤ – التأكيد على مبدأ المسؤولية الفردية "Individual Accountability" من خلال التفويض الفعال للصلاحيات .

٥ – تنمية روح الولاء الشخصي "Personal Commitment".

٦ – تزويد الفرد بما يحتاج من معلومات عن مستوى أدائه عن طريق التقييم الفعال "Effective Performance Appraisal".

٧ – مكافأة الفرد على الأداء الجيد .

٨ – تشجيع الأشخاص بالاستمرار على تنمية قدراتهم الشخصية .

العديد من المتغيرات كما أشرنا سابقاً – سواء على مستوى الفرد ، التنظيم أو البيئة – تحدد الإطار العام للبيئة الداخلية للتنظيم . لذلك نجد أنه من الصعوبة بمكان إيجاد منظمة مثالية . لكن هناك بعض الجوانب التي لابد من مراعاتها لخلق مناخ تنظيمي منتج[٢٠]:

– الثقة "Trust" : لابد لمنسوبي التنظيم في كل المستويات من بناء علاقة تقوم على أساس الثقة المتبادلة في القول والعمل .

– المشاركة في عملية اتخاذ القرار "Participative Decision Making" : لابد من المشاركة الفعالة من كل منسوبي التنظيم ذي العلاقة في كل المراحل التي يمر بها صناعة القرار الإداري . وذلك لما لهذه المشاركة من آثار إيجابية على

معنويات الأفراد ، ولضمان حماسهم الكافي لوضع هذا القرار موضع التنفيذ .

- الدعم من القيادة "Supportiveness" : إيجاد جو يقوم على أساس المصارحة . حيث يستطيع كل من أعضاء التنظيم التعبير وبصراحة عن رأيه للمشرفين والزملاء والمرؤوسين .
- توفير المعلومات اللازمة "Openness in Communication" : تسهيل مهمة الأفراد في الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بعملهم ، أو حتى المعلومات ذات العلاقة بالأقسام والوحدات الأخرى لإضفاء جو أسري على التنظيم ولتشجيع مبدأ التفاعل بين الجميع .
- الاستماع إلى وجهة نظر الأفراد "Listening in upward Communication": رؤساء الأقسام والوحدات والقياديون لابد أن يكونوا ذوي عقليات متفتحة "Open Minds" تستمع وتفهم وتستوعب أي اقتراح أو وجهة نظر من مرؤوسيها وتعطيها ما تستحق من اهتمام .
- الاهتمام بأهداف التنظيم "Concern For High Performance Goals. : كل فرد من أفراد المنظمة لابد أن يظهر ولاءه للمنظمة وأهدافها إضافة إلى ضرورة إظهار اهتمامه ببقية أعضاء التنظيم .
- بناء علاقات إنسانية جيدة عن طريق :

١ - معرفة احتياجات منسوبي التنظيم ورغباتهم ومساعدتهم على تحقيقها .

٢ - من واجب القيادة الاستماع إلى شكاوى وتذمرات الأفراد والتعامل معها بإيجابية .

٣ - إيجاد نظام اتصالات فعال بين القيادة والمرؤوسين وفي كل الاتجاهات .

٤ - تصميم برامج تدريبية للمشرفين والتركيز على العلاقات الإنسانية .

٥ - وضع خطط فعالة لنظام الدوافع والحوافز .

٦ - استخدام الأساليب القيادية الأكثر فعالية .

- التأكيد على المسؤولية الشخصية "Individual Responsibility" : يرى لتون "Litwin" وسترنجر "Stringer" أن إعطاء صلاحيات معينة لكل فرد من أفراد الجماعة ومساءلته بقدر ما يمنح من صلاحيات يؤدي إلى زيادة روح الولاء لدى الفرد وبالتالي زيادة إنتاجيته[٢١].
- تحمل والتعامل بفعالية مع الصراع "Tolerance for Conflict" : فقد يسود المنظمة مناخ مفعم بالتناقضات والتعارضات من واجب الإدارة في هذه الحالة تقريب وجهات النظر وخلق بيئة عمل يسودها التفاهم والاحترام المتبادل .
- توضيح المهام الوظيفية والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة ووضع معايير ثابتة لتقييم الأداء الوظيفي .
- إعطاء اعتبار "Consideration" للأفراد في النمط القيادي المتبع .
- منح الاستقلالية اللازمة للأفراد في كل الظروف المناسبة والتركيز على مبدأ تفويض السلطة لما له من آثار إيجابية على سلوك وأداء الأشخاص .
- توضيح الأهداف العامة التي يسعى الجميع إلى تحقيقها ، ووضع معايير واضحة لعملية صناعة القرارات الإدارية .
- وضع والتقيد بسياسات عامة تحدد أوقات العمل ، الإجازات وفترات الراحة .. إلخ .
- إيجاد أكثر من خيار للنمو الوظيفي "Alternative Career Paths" : الطريقة التقليدية

التخصصية للنمو الوظيفي هي أن يرقى الفرد إلى منصب قيادي ، لكن بعض الأشخاص قد يكون عطاؤهم أفضل في المناصب التخصصية والتقنية . لذلك لابد أن تتاح لهم الفرصة ليتقدموا وظيفياً كل في مجاله . أي لابد من وجود سلم وظيفي "Career ladder" في كل المجالات .

- التركيز على العمل الجماعي : فقد أثبتت كثير من الدراسات أن المشاركة في أداء العمل "Job Sharing" تخلق جواً من الرضا العام لدى الفرد والجماعة .
- تصميم نظام مكافآت "Reward" : ذو قيمة لدى الأفراد ، مادية إضافة إلى إتاحة الفرصة لتحقيق الأهداف الشخصية كالاستقلالية وتطوير القدرات والمواهب ، وإمكانية النمو الوظيفي ، يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية .
- تهيئة جو العمل الذي يساعد على الإبداع والتجديد .
- إحساس الفرد بأهميته عن طريق المساهمة الفعالة من جانب التنظيم ، ومساعدته في القيام بالتزاماته الشخصية "Personal Obligations" خارج نطاق المنظمة.

* * *

الهوامش

FOOT NOTES

1 – E. Jackofsky and J. Slocum, "A longitudinal study of climates" **Journal of organizational behavior**, Vol. P. 1988, p. 319.

2 – M. Ansari and H. Baumgarlel :The personal orientation – organizational climate fit and managerial success" **Human Relations**, Vol. 35, No. 12, 1982p. 1169.

3 – F. Joyce, "Collective climate : for agreement as a basis for defining aggregate climates in organization" **Academy of management Journal**, Vol. 27, No. 4 p. 721.

4 – R. Field, H. and M. A. Abelson, "Climate : Areconceptualization and proposed model : **Human Relations**, 1982, No. 35, p. 181.

5 – G. Forehand and B. Gilmer "Environment variation in studies of organizational behavior" **Psychological Bulletin** 1964, No. 62, p. 362.

6 – R. Tagiuri :The concept of organizational climate, In R. Tagiuri and G. Litwin (Eds) **Organizational climate : Exploration of a concept**, (Boston : Harvard University Press, 1968). P. 27.

7 – W. Qualls, and C. Puto "Organizational climate and decision framing – an integrated approach to analyzing industrial buying decisions" **Journal of Marketing Research**, Vol. XXVI May 1989. P. 182.

8 – D. Koys and T. Decotiis: Inductive measures of psychological climate" **Human relations**, Vol, 44., No. 3, 1993. P. 20.

9 – R. Field and M. Abelson. P. 183.

10 – R. Bennett, "**Managing personnel and performance – an alternative approach**" (London : business Books, 1981). P. 19 – 20.

11 – J. Greenberg and R. Bron, "**Behavior in organizations**" (Boston : Allyn and Bacon, 1993) p. 313.

12 – Bennett, p. 22.

13 – G. Litwin, and R. Stringer, "**Motivation and organizational climate**")Boston : Harvard University, 1968). P. 58.

14 – B. Ashforth, "Climate formation : Issues and Extensions" **Academy of**

Management Review, 1985, Vol. 10, No. 4. P. 837.

15 – J. C. Williams, "**Human Behavior in Organizations**" (Cincinatti : South – Western Pub. Com. 1978). P. 355.

16 – R. Hodgetts, "**Personnel – Human Resource management**" (Illinois : Irwin Wc. 1986). P. 623.

17 – J. Putti and J. Singh, "The Organizational Climate Factors and Dimensions of Job Satisfaction in A Law Enforcement Agencies "**International Review of Amininstrative sciences**, Vol. 45, 1988. P. 418.

١٨ – مؤيد سعيد سليمان " المناخ التنظيمي : مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر "، **المجلة العربية للإدارة** : العدد ١ شتاء ١٩٨٧م ، ص ٤٤ .

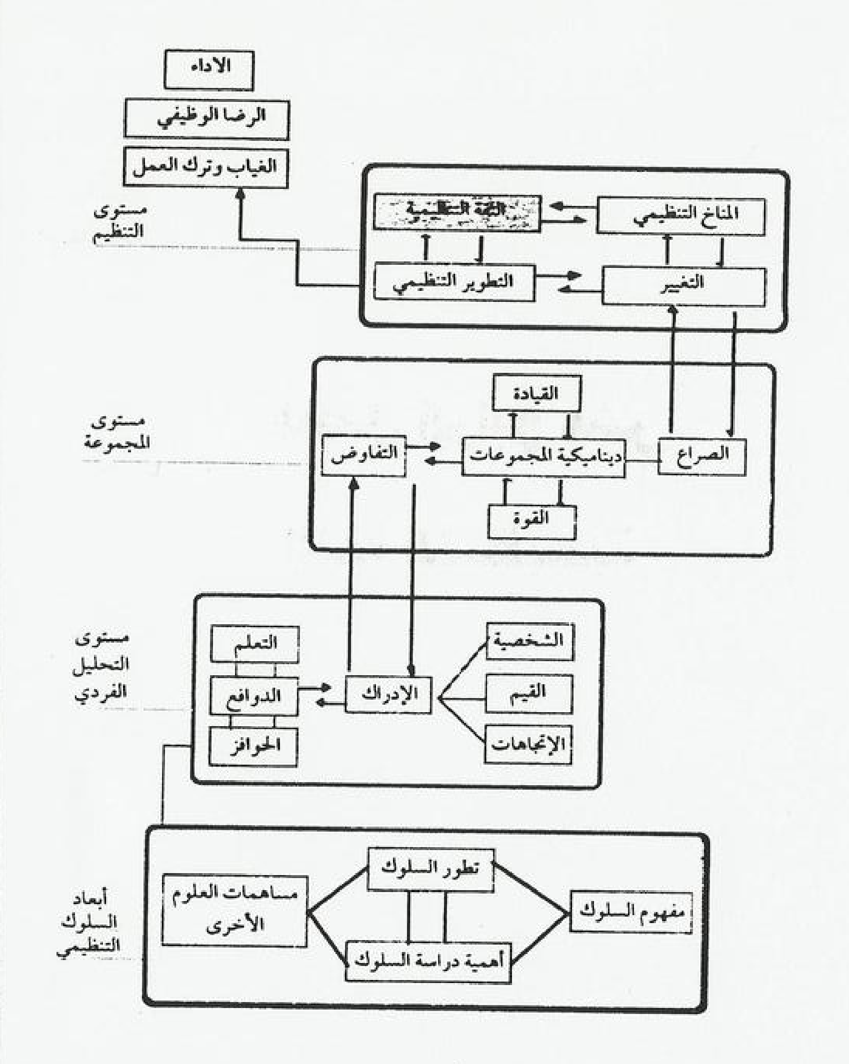
19 – R. M. Hodgetts, "**Management**" (New York Academic Press INC. 1985). P. 70.

20 – P. Timm and B. Peterson, "**People at Work – Human Relations in Organization**" (New York : West Pub. Co,. 1980). P. 104.

21 – G. Litwin and R. Stringer "**Motivation and Organizational Climate**" (Boston L Harvard University 1968). P. 51.

الفصل الرابع عشر

الثقة التنظيمية



الثقة التنظيمية

Organizational Trust

مقدمة :

أصبح موضوع الثقة Trust مجال اهتمام نظريات التنظيم في السنوات الأخيرة ، فقد وصف ماسلو "Maslow" تحقيق الذات الإنسانية ، بأنها التي تستحق الثقة وفي نفس الوقت تستحق ثقة الآخرين[١]، أما مكروجور "Mcgreoger" فقد ركز في نظريته التي أسماها نظرية Y على مفهوم الثقة لدى العالمين ، كما بين ليكرت "Likert" الارتباط بين نجاح المجتمع الصناعي وبين قدرة القادة الإداريين على إذكاء وتطوير روح الثقة بين العاملين ومنظماتهم[٢].

كذلك أشار أوشي "Ouchi 1981" في نظريته "Z" عن فلسفة الإدارة اليابانية القائمة على مفهوم الثقة ، مبيناً العلاقة القوية بين الإنتاجية والثقة ، وهناك العديد من الدراسات الحديثة التي تركز على دور الثقة وأهميتها في منظمات اليوم.

إذاً يمكن القول أن عالم المنظمات اليوم في سعيها لتقديم خدماتها النوعية المميزة ، أصبحت تعوّل على عنصرها البشري في تحيق الكفاءة والفعالية معاً ، وذلك من خلال رفع درجة الثقة بين العاملين أنفسهم على مختلف مستوياتهم التنظيمية وبين التنظيم وأهدافه ، في ضوء ذلك تصبح الحاجة إلى الإهتمام والإستثمار في العنصر البشري موازٍ للاهتمام في الجوانب المادية والتقنية في التنظيم، إن لم تكن أكثر إلحاحاً .

أهمية الثقة التنظيمية :

هناك تزايداً في عدد الدراسات التي تؤكد أن الثقة هي العامل الرئيسي في تحديد فعالية العلاقات ، سواء كانت هذه العلاقة بين الأب وأبنائه أو الطبيب ومريضه أو بين المحاضر ومستمعيه . فقد ثبت أن الثقة تساهم في بناء العلاقات الشخصية ، وتساعد على حرية التعبير بصدق . في حين أن انعدام الثقة يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية ، وتصلب في المواقف الإنسانية .

وقد كانت النظرة لموضوع الثقة بين التنظيم والعاملين ، تقاس وتفسر كأي متغير في الإتصالات فقط ، بينما هي ليست كذلك ، لأن مكان العمل به من المتغيرات الكثيرة التي تجعله يختلف عن ظروف المنزل أو قاعة المحاضرات أو عيادة الطبيب ، لذلك فإن تعميم نتائج دراسة الثقة كمتغير بين طرفين على بيئة المنظمات غير مقبول .

وموضوع الثقة هو مفهوم شخصي وعاطفي ، ويتعلق بالقيم والإتجاهات والبيئة بصفة عامة ، لذلك فالإعتماد على نتائج دراسات في بيئات مختلفة وتعميمها يعتبر أمراً غير مقبول .

كان الإهتمام منذ سنوات ينحصر بالثقة في دراسة الإتصالات " Communication" فقط ، وهناك العديد من الكتاب الذين تحدثوا عن دور الثقة في التنظيم من ناحية فلسفية "Ouchi 1981" و"Petars & Waterman ١٩٨٢".

توصل أوشي Ouchi من خلال نظرية Z ، أن الدرس الأول المستفاد هو " الثقة " ، مضيفاً أن الثقة والإنتاجية أمران متلازمان ، الأمر الذي نتج عنه أنه لا يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية في التنظيم ، إلا عندما يصل المديرون إلى

القناعة بأن الجانب الإنساني في المنظمات لا يقل إن لم يزد عن الجانب التقني ، وعندما يعلم المديرون أن العقلانية لا تكمن فقط في رؤية أهمية الإلتزام Commitment ، كمفتاح لزيادة القدرات التنظيمية ، بل إن العقلانية من جانب المديرين ، تكمن في أهمية رؤية العاملين يتحكمون في هذا الوفاء بالإلتزام ، فالتزام الموظفين لا يمكن تحقيقه إلا بوجود الثقة بأن التنظيم سيقابل احتياجاتهم واهتماماتهم وأن ازدهار منظمتهم يعني ازدهاراً لهم أيضاً .

لقد حان الوقت للمديرين ليروا أهمية العلاقات القائمة على الثقة ، كما تجلت في المنظمات اليابانية ، وما حققته من نتائج إيجابية للمجتمع الياباني ، وقد حان الوقت للباحثين أن يسبروا غور موضوع " الثقة التنظيمية " وأبعاده المختلفة ، حتى يتمكن من هم في موقع اتخاذ القرارات ، من الإدارة بفعالية وكفاءة عالية .

مفهوم أبعاد الثقة :

أصبحت الثقة Trust في الوقت الراهن من العوامل الرئيسية في كفاءة وفعالية مجموعات العمل ، وحيث أن كفاءة منظمات اليوم أصبحت تعتمد كلياً على قدرة مجموعات العمل وانسجامها لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة ، لذا فمنظمات اليوم أضحت تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد لحل المشاكل ، الأمر الذي أضحى معه وجود حد معين من الثقة أساساً لنجاح العلاقات الفردية أو الجماعية داخل التنظيم ، وبالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة .

وقد بدأت دراسة الثقة تتطور من المستوى الفردي والجماعي والمنظمات باضطراد نظراً لأهمية الموضوع .

الثقة على المستوى الفردي :

خلص كارل روجرز "Carl Rogers": إلى أن وجود الثقة في العلاقات الشخصية أمر ضروري سواء كانت هذه العلاقة بين الطبيب ومريضه أو الأستاذ وتلميذه أو الرئيس ومرءوسيه ، الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري والإستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والتقليل من الاستحداث النفسي " Psychological Arousal" ضد الأخطار .

وقد وجد جيب "Gibb 1979"[٣]، أن قدرة الفرد في استيعاب المحادثات وتصوراته لدوافعه وقيمه وشعور الآخرين بدقة تتأثر بدرجة الثقة ، لذلك ذهبت بعض الدراسات إلى ضرورة وجود الثقة بين الأفراد حتى يمكن للمجموعات التصدي لحل المشاكل ، حيث يؤدي إنعدام الثقة إلى التضحية بالأفكار الجيدة .

الثقة على مستوى المجموعات :

منذ ظهور حركة التطور التنظيمي ، والثقة تعتبر عاملاً رئيسياً في عملية التطوير والتغيير ، وقد أشار بينيس "Bennis 1971" إلى أهمية الثقة في تماسك الجماعة ، حيث كتب يقول :

"إذا كان هناك ثقة كاملة وحقائق كافية فمن الممكن للتغيير أن يحدث ، حيث تعتمد عملية التغيير على ثلاثة عناصر " مشاركة الأشخاص المشاركين في التغيير ، الثقة في العاملين على التغيير أو قادة التغيير ، وأخيراً وضوح الرؤية عن التغيير "[٤].

لقد أظهرت التجارب لجعل المجموعات تعمل بكفاءة على أهمية إيجاد تعاريف عملية وأنماط سلوكية واضحة ومحددة حول مفهوم الثقة ، إن عدم وجود

تعريف متفق عليه لمفهوم الثقة ، قد يكون سبباً لفشل المجموعات .

لقد عرف مينك "Mink" الثقة "Trust" **"بأنها هي توقعات الفرد وائتمانه بأن سلوك الفرد الآخر سيكون سلوكاً منسجماً ومؤيداً للمصالح المشتركة للطرفين ، وهو الإعتقاد بأن الشخص الآخر يتصرف وفقاً للأنماط السلوكية المشتركة وبحسب الإتفاق "**[٥].

أنواع الثقة :

هناك نوعان من الثقة ، يمكن تحديدهما وبيان أثرهما في بناء المجموعات:

أولا : الثقة التعاقدية Contractual Trust :

وهي عنصر أساسي لا إستمرارية المعلومات بين الأفراد ، وهذا المفهوم يعود للعالم روتر Rotter ، حيث يعني به " **التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن العمل الموعود به شفهياً أو كتابياً من قبل فرد أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه** "[٦].

يعني هذا التعريف أن الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية ، بمعنى أنه يقتصر على تفاعل حقيقي أو خيالي بين طرفين على الأقل .

التفاعل الأول يتضمن التعهد من أحد الأطراف ، أما الثاني فهو الوفاء (أو عدم الوفاء) بهذا التعهد .

تكون الثقة في الآخرين حسب مفهوم روتر Rotter حينما يكون هناك توقع بأن ما يقال سوف ينفذ ، ويطلق على هذا النوع من الثقة بـ " المسؤولية "، وهو الاستعداد لتنفيذ ما اتفق علية .

لقـد تطـورت الثقة التعاقدية من خلال جعل طبيعة العمل تعاونية ، وكذلك عن طريق عقد السلوك الاجتماعي Social Behavior Contract . تكون المخاطر أقل فـي هـذا النوع من الثقة ، بسبب أن التركيز يكون على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة ، بدلاً من التركيز على الإتجاهات أو المعتقدات والشعور والقيم .

ثانياً : الثقة المكشوفة Disclosure Trust :

أتى بهذا النوع العالم سيدنر جوارد "Sidner Jourard"، حيث أشار إلى:

" أن الإختـيار الـذي يواجـه به كل منا في كل لحظة ، هو هل نستمع للآخريـن بمعرفتنا كما نحن ، أو أن نبقى أشخاصاً غامضين (ألغاز)، ولا نود أن نُرى على حقيقتنا "(٧).

فالـثقة المكشوفة هي التوقعات بأن الشخص في عملية الإتصالات ، حينما يظهر مشاعره وآرائه وقيمه للآخرين ، فإنهم سوف يصغون إليه باحترام واهتمام ، ولا يستخدمون هذه المعلومات للإضرار به ، وهناك درجات للمكاشفة Disclosure، تـبدأ من درجة الأقل خطراً المتمثلة في إظهار الآراء ، إلى الأكثر خطورة المتمثلة في وضوح المشاركة الوجدانية والمشاكل الشخصية .

قـد تكون الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية مناسبة في مجالات التدريب للعلاقـات الإنسـانية والدراسـات النفسية للمجموعات ، كما يشير إلى ذلك كارل روجرز "Carl Rogers" بقوله :

" ينـتج عـن الجـو الشـائع في الثقة المتبادلة ، الحرية المشتركة لإظهار الشعور الحقيقي سواء كان إيجابياً أو سلبياً .. كل فرد يبدأ بقبول ذاته كاملاً ، سواء كـان ذلك عاطفياً أو فكرياً أو جسدياً ، بما في ذلك قدراته الذاتية ، وبالنسبة للأفراد

الأقـل جمـوداً فإن إحتمالات التغيير في الإتجاهات والسلوك وفي الوسائل الإدارية والعلاقات الإنسانية تصبح أقل تهديداً "(٨).

ومع ذلك ففي حالات العمل الجماعي ، حين يمارس القائد سلطاته التنظيمية فمن الأفضل بصفة عامة ، أن يكوّن أنماطاً حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة ، هما :

١ – **الصـداقة Friendship** : هي المشاركة في المعلومات الشخصية ، والتي تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية في المجموعة ، هذا النوع من المشاركة كما يراها جلاسر "Glasser"، جزء أساسي يسهّل عملية مواجهة وحل المشاكل فردياً وجماعياً .

٢ – **المهـام Tasks** : هذه تشمل المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بمسائل الوظـيفة والمهام ، وهذا النوع من الثقة يطلق عليه بالأمانة Honesty ، وكخط اجتماعـي يمكن تعريف الأمانة ، بأنها الميل لمشاركة المعلومات سواء كانت حقائق أو مشاعر والتي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة .

إن تعـريف مفاهـيم الـثقة مـن ناحـية سـلوكية، والمتعلقة بالمسؤولية Responsibility (الوفـاء بالإلتزام)، والمشاركة Involvement (العلاقات الشخصـية)، والإخـلاص Honesty (المهـام المتعلقة بوضوح الشخص)، فإنها يمكن أن تساهم كأنماط مفيدة لبناء مجموعات عمل متماسكة .

الثقة على مستوى التنظيم (الثقة التنظيمية) :

تهـتم معظـم الدراسات حول موضوع الثقة في المنظمة والتي يشار إليها "بالثقة التنظيمية "، بمصدر الثقة Credibility والثقة بين الأفراد Interpersonal Trust.

وقد طبق روتر Rottr ، مقياسه على الثقة بين الأفراد في مجال العمل ، حيث عرّف الثقة بأنها : " **التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة ، بأن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين ، سواء كانوا أفراداً أو مجموعات ، يمكن الإعتماد عليها** "(٩).

وفي دراسة مقارنة بين المديرين اليابانيين والأمريكيين ، أوضحت الدراسات بأن المدير الأمريكي يظهر عدم الثقة عندما يواجه بسلوك لا يستطيع التنبؤ به أو سلوك غير منسجم Inconsistent ، وقد توصلت هذه الدراسات إلى أن المديرين اليابانيين والأمريكيين يعتبرون العلاقات الشخصية القوية أساساً للثقة المتبادلة(١٠).

أما دراسة سيناتر Sinetar ، فقد توصلت إلى أنه بالرغم من أن المنظمات لا تستطيع النجاح بدون مستوى عال من الثقة بين أعضائها ، فإن معظم المنظمات لا تعمل بالقدر الكافي لبناء الثقة ، في حين أنها تنفق الكثير لتدريب المديرين العاملين فيها لتنمية مهارات الإتصالات ، وأن القليل من المديرين يستطيعون إيجاد جو من الثقة في منظماتهم(١١).

وقد أشار دريسكول Driscol أن مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار يزيد من الثقة ، و أن الثقة التنظيمية لها قوة أكبر في التنبؤ بالرضا الوظيفي(١٢).

ووجدت دراسات فاريز Farris ، أن المنظمات التي تاخذ بمبدأ المشاركة ، هي أكثر فعالية وإشباعاً لحاجات العاملين(١٣).

وقد اعتمد دريسكول Driscol على تعريف جامسون Gamson للثقة ، وهو " **الاحتمال بأن نظام عملية إتخاذ القرار ، سوف يعطي نتائج للفرد أو المجموعة ، بدون أى تأثير على النظام نفسه** " (١٤)

كما ذهب روبرتس بعيداً عن تعريف جامسون Gamson قائلاً بأن الموظفين دون الثقة العالية سيسمحون بأن تحالف توقعاتهم ، ومع ذلك تظل ثقتهم بالآخرين قائمة ، طالما أن الأخطاء يعترف بها مع تقديم الاعتذار .

تشير نظرية جامسون Gamson ، بأن الثقة يمكن أن تتنبأ بقبول الفرد لنظام إتخاذ القرارات ، وكذلك بالوسيلة المستخدمة للتأثير على متخذي القرارات ، وقد وجد بأن المجموعات ذات الثقة العالية ، تقبل السلطة وتستخدم الإقناع للتأثير على القرارات ، أما المجموعات ذات الثقة المتوسطة ، فيستخدمون الإغراءات الإيجابية Positive Inducements ، لإقناع متخذي القرار ، لكنهم أيضاً يتقبلون السلطة .

أما المجموعات ذات الثقة المتدنية ، فينظرون إلى اعتبار أن متخذي القرار منحازين وغير أكفاء ، لذلك فهم يلجئون إلى استخدام التهديد والمقاطعة للضغط على السلطة .

وقد وجد زاند Zand أن الثقة التنظيمية هي المفتاح الأساسي لحل المشكلات بفعالية ، كما أيد ليكرت Likert هذا الإتجاه ، عندما أقر بأن الثقة بين المواطنين وقادتهم ن أمر ضروري وأساسي لحل المشكلات وزيادة الإنتاج في الأمم الصناعية(٢٠).

وقد سبق ليكرت Likert ، أن أوضح بأن الثقة تمتزج بالإنتاجية العالية ، وأن الأسلوب التقليدي للإدارة ، الذي يعتمد على عدم الثقة في العاملين يؤدي في نفس الوقت إلى عدم الثقة من قبل المشرفين في التنظيم نفسه ، موضحاً صعوبة تحويل المجموعة من المستويات المنخفضة للثقة إلى المستويات العليا ، وقد أشار

إلـــى أن الحـــالات ذات المســتويات المنخفضة من الثقة تميل إلى الإتجاه الأدنى بصورة حلزونية ، حتى ولو أظهر القادة نوعاً من السلوك المتسم بالثقة العالية .

إن العـــامل الأساســـي للـــتحول من جو يتسم بثقة متدنية إلى جو يتسم بثقة عالـــية ، هـــو العلاقات القائمة على التعاون والسلوك الداعم نحو الأشخاص الذين يتسمون بقلة الثقة .

وقـــد نادى ارجيرس Argyris بنفس الفكرة ، حينما توصل إلى أن الثقة تنمو وتـــتطور مـــن خـــلال العلاقات بين المجموعات وأعضاء التنظيم ، مشيراً إلى أن الإنفتاح والشعور الحقيقي مع النفس والآخرين ، وعدم اللجوء إلى تقييم الآخرين أو انتقادهم ، يؤدي إلى زيادة الثقة(١٦).

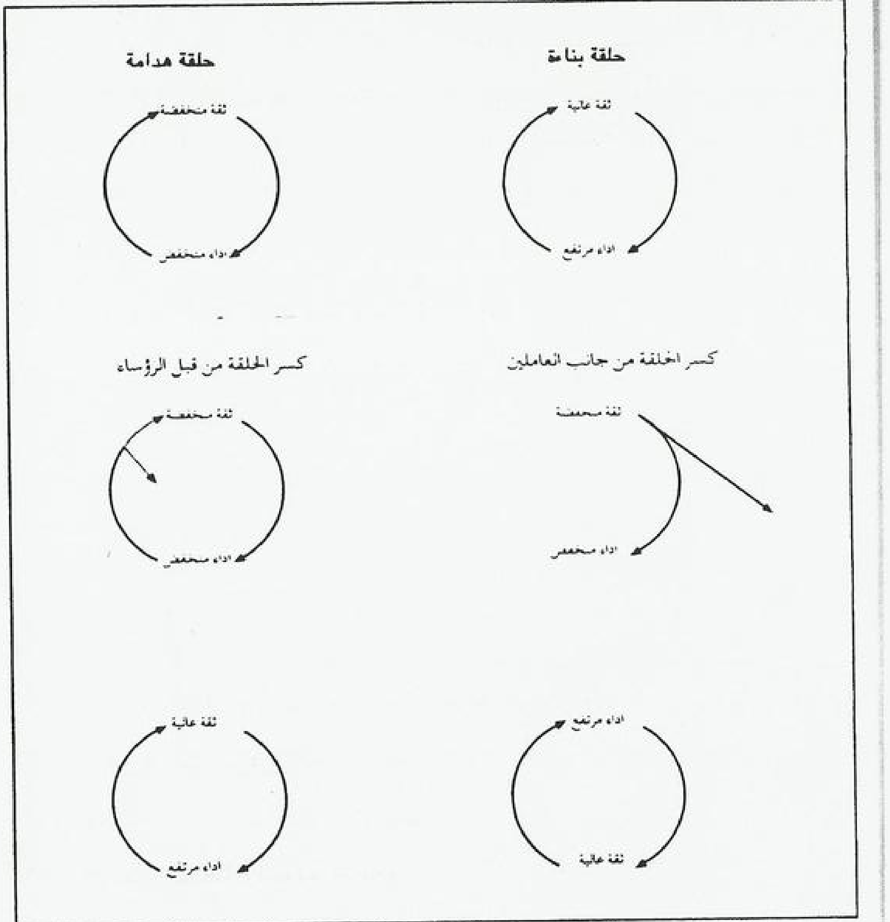
وقـــد أشار ليكرت Likert في دراسة بواسطة معهد الأبحاث الاجتماعية في جامعـــة ميتشـــجان ، أن مجموعـــات العمل التي تظهر سلوكاً إيجابياً نحو القيادة ، والتـــي لهـــا انتماءها للمجموعة ، وفي نفس الوقت تحظى بدعم القيادة ، تميل إلى تجاوز أية عراقيل تمس الإنتاج ، وفي نفس الوقت تميل إلى الإنفتاح والثقة .

كمـــا أيـــد هيني Haney هذا الاتجاه ، موضحاً بأن هناك حلقة دائرية تظهر بيـــن الثقة والأداء في علاقات العاملين والمشرفين ، فالحلقة الدائرية البناءة تتميز بالـــثقة العالـــية والأداء المرتفع ، بينما تتميز الحلقة الدائرية الهدامة بثقة منخفضة وأداء مـــتدنٍ ، لكـــنه يختلف عن ليكرت وارجيرس Likert & Argyris ، في رؤيته بإمكانية كسر الحلقة الدائرية الهدامة ، وذلك حينما يظهر المشرفون قدراً من الثقة نحو العاملين ، أو عندما يرفع العاملون من أدائهم(١٧).

والشكل التوضيحي الآتي ، يوضح العلاقة بين الثقة والأداء .

شكل رقم (١٩)

العلاقة بين الثقة والأداء



الثقة التنظيمية ومكوناتها في البيئة السعودية :

فـي دراسة استكشافية لمفهوم الثقة التنظيمية والبيئة السعودية والتي شملت العديد من الوزارات والمؤسسات والشركات العامة ، أظهرت نتائج دراسة (الطجم عـام ١٩٩٠م)[١٨] عن وجود العديد من العوامل التي تمثل تطور وإدراك الموظف السعودي لمفهوم الثقة ، لذلك يمكن القول أن " الثقة التنظيمية Organizational Trust، هي نتاج ما يأتي :

١ ـ الصدق وعدم المبالغة في عرض المعلومات .

٢ ـ الإحترام والتعامل الجيد بين الإدارة والعاملين .

٣ ـ مشاركة الموظفين للإدارة في عملية صنع القرار .

٤ ـ العدالة في المعاملة بين الموظفين .

٥ ـ التمسك بالعقيدة الإسلامية .

٦ ـ إرتفاع المستوى الثقافي للمدير وكفاءته .

٧ ـ الدعم المادي والمعنوي للعاملين .

٨ ـ تقدير الجهود المبذولة للعمل .

٩ ـ وجود سياسات وإجراءات واضحة ومحددة لأداء العمل .

١٠ ـ توافر فرص الترقي وتطوير المهارات .

١١ ـ ثقة الإدارة في قدرات وأمانة العاملين .

١٢ ـ تفويض السلطة وتشجيع الإبتكار .

ولقد تم التوصل إلى أربعة مكونات للثقة التنظيمية في البيئة السعودية ، هي كالآتي :

العـامل الأول : وقـد أطلـق عليه " **السياسات الإدارية** ". حيث تشير إلى قـناعة ورضاء الموظف من عدمه بالسياسات الإدارية السائدة في البيئة التنظيمية ، وتقيـيمه لطريقة توزيع المكافآت المادية أو المعنوية والترقيات ، كذلك مدى إتاحة الإدارة فـرص المشـاركة في صناعة القرار ، خاصة المتعلقة بموضوعات تندرج تحـت تخصصـه واهـتماماته أو مجال عمله ، كذلك مدى توافر فرص التدريب والـتدرج على السلم الوظيفي ، بناءً على اعتبارات موضوعية في نظر الموظف . كـل هـذه العناصر التي وردت تحت عامل " السياسات الإدارية "، تشبع احتياجات نفسية واجتماعية واقتصادية للموظف ، ولها تأثيرها في منح الثقة للتنظيم ، وتحديد درجة هذه الثقة .

العامل الثاني : : هو " **الإبتكار وتحقيق الذات** " كأحد العوامل المكونة للثقة التنظيمـية لـدى الموظف السعودي ، حيث يندرج تحت هذا العامل عناصر تتعلق برغـبة الموظـف فـي الحصول على قدر من السلطات والمهام ، التي تمكنه من ممارسـة دوره في الإبتكار والتجديد في العمل ، بحيث يشعر معها أن الإدارة تثق فـي قدراتـه الخلاقة المبدعة ، بل ورغبته أن يكون هناك قدر من التشجيع والثناء علـى مجهوداته في العمل ، وهذا قد لا يتأتى إلا عن طريق المعرفة والثقافة العالية لـدى الرؤسـاء ، مـتى ما توافرت هذه العناصر ، كما يراها الموظف السعودي ، والتـي أطلقه عليها هذه الدراسة عامل " الإبتكار وتحقيق الذات " فإنها مدعاة لزيادة ثقة الموظف في تنظيمه .

العامل الثالث : يتعلق " **بالقيم السائدة** "، ولما كان الفرد يتأثر بالقيم الدينية

والاجتماعية السائدة ، فإن توافر عناصر مثل شعور الموظف بأن رئيسه شخص متدين وأنه حريص على أداء الشعائر الدينية ، تمثل عناصر هامة وحاسمة في ثقة الموظف في رئيسه وبالتالي منظمته التي يعمل فيها ، هذا بالإضافة لشعور الموظف بأن النظام يطبق على الجميع ، وهذه العناصر قد اندرجت تحت ما أطلق عليه بالقيم السائدة ، وهي تمثل أهمية نسبية عالية .

العامل الرابع : يتعلق " **بتوافر المعلومات** "، حيث يندرج تحت هذا العامل عناصر تتعلق بمدى الإنفتاح الداخلي والخارجي مع البيئة المحيطة للتنظيم ، حيث أن توافر المعلومات من ناحية ، ومصداقيتها من ناحية أخرى ، وشعور الموظف باحترام الإدارة لموظفيها ، هي من العناصر المؤدية للثقة متى شعر الموظف بتوافر هذه العناصر .

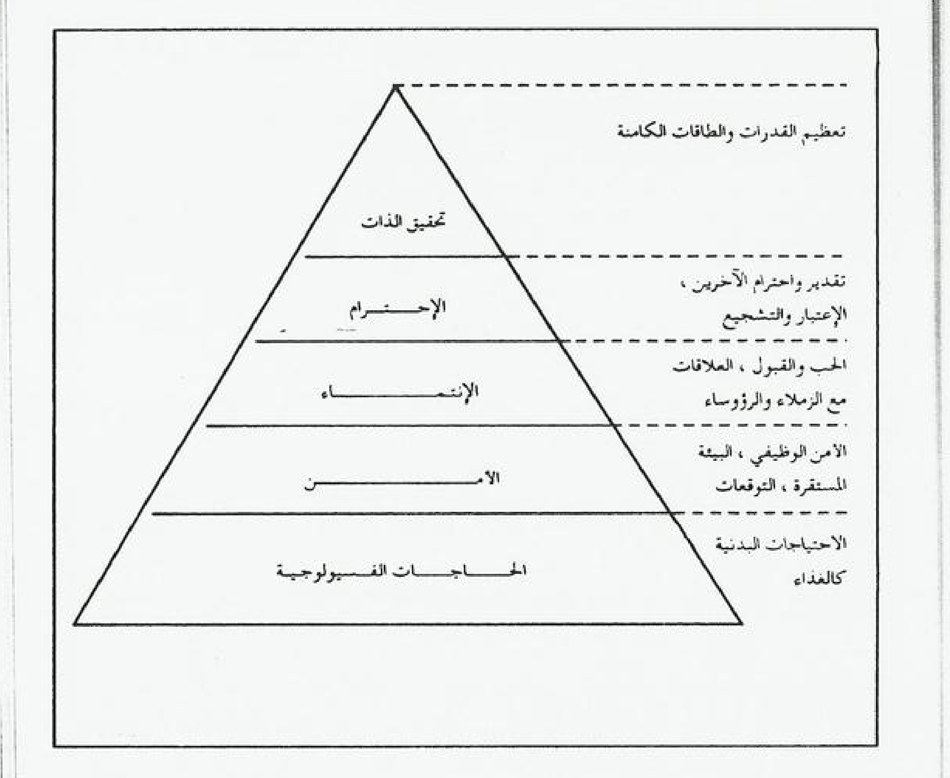
إذاً يمكن القول ، إن هذه العوامل الأربع وما يندرج تحتها من العديد من العناصر ، تمثل مكونات الثقة التنظيمية في البيئة السعودية ، وهو نموذج يحدد ويفسر ديناميكية الثقة في المنظمات السعودية .

نموذج الثقة التنظيمية والإحتياجات الإنسانية :

يمكن النظر للعوامل الأربعة المكونة للثقة التنظيمية في البيئة السعودية ، وما تحتويه من العديد من العناصر ، على أنها تمثل إحتياجات للموظف السعودي، بعبارة أخرى ، حتى يمكن للموظف أن يثق في منظمته ، يجب أن تكون المنظمة مصدراً لإشباع إحتياجاته السلوكية ، وحينما نتطرق إلى نظرية إشباع الإحتياجات ، فإننا نتحدث عن هرم الإحتياجات لماسلو (Maslow 1954) ، حيث يحتوي على العديد من العناصر المتماثلة مع مفاهيم الثقة ، شكل رقم (٢٠).

شكل رقم (٢٠)

هرم ماسلو للاحتياجات



ويمكن اقتراح هرماً لاحتياجات الثقة أسوة بهرم ماسلو للإحتياجات ، حيث أن هناك العديد من عوامل الثقة وما تحتويه من عناصر ، والتي تتماثل مع

الإحتياجات التي أشار إليها ماسلو في هرمه للإحتياجات كحوافز ، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك .

جدول رقم (٧)

مقارنة مكونات الثقة وهرم ماسلو

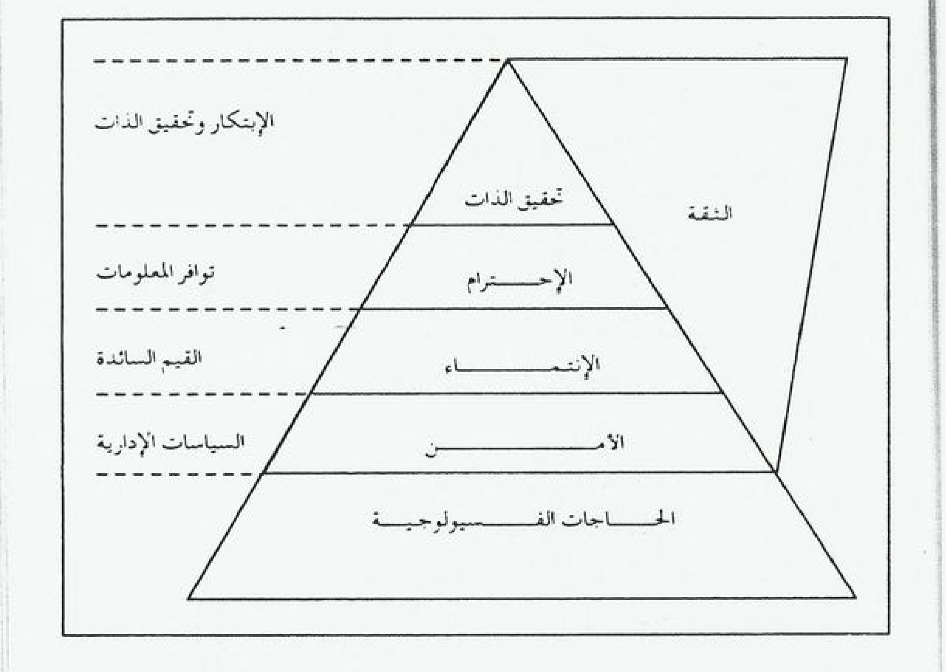
١ – الإحتياجات الفسيولوجية	•
٢ – الأمن – الحاجة إلى بيئة مستقرة	العدالة / الترقيات والمكافآت للمجدين / عدم المبالغة في عرض الحقائق / الشعور بوجود فرص للترقي / وجود سياسات إدارية واضحة / اليقين بأن النظام يطبق على الجميع / توافر المعلومات/ مصداقية المعلومات .
٣ – الإنتماء – المشاركة في القيم والأهداف	الشعور بأن رئيسي شخص متدين / حرص رئيسي على أداء الشعائر الدينية / شعوري بأن رؤسائي أكفاء / الثقافة العالية للرؤساء .
٤ – التقدير والإحترام	التعامل الجيد من قبل الإدارة / الإدارة تثق في قدراتي / ثناء رؤسائي على مجهوداتي في العمل / شعوري باحترام الإدارة لموظفيها .
٥ – تحقيق الذات	المشاركة في صنع القرار / توافر الفرصة التدريبية / تفويض رؤسائي في بعض السلطات / تشجيعي على الإبتكار والتجديد .

• يظهر الجدول عدم وجود إحتياجات للثقة على مستوى الإحتياجات الفسيولوجية، حيث لم تظهر الدراسة أي عنصر يمكن إدراجه على هذا المستوى .

إذاً يمكـن القول ، إن الإحتياجات الأولية للثقة التنظيمية في البيئة السعودية تبدأ من مستوى احتياجات الأمن كما في الشكل رقم (٢١)، حيث عرّف ماسلو هذا المستوى بأنه الحاجة إلى بيئة مستقرة نسبياً خالية من التهديد .

شكل رقم (٢١)

مقارنة مكونات الثقة وهرم ماسلو



ويمكن تقسيم احتياجات الأمن في المنظمات إلى نوعين ، النوع الأول : هو الحاجة إلى الأمن المتعلق بمكان العمل ، والنوع الثاني : من احتياجات الأمن ، هو البيئة الآمنة المستقرة ، التي يستطيع الموظف من خلالها بناء توقعاته المستقبلية على معلومات حقيقية يمكن الاعتماد عليها . وقد أظهرت عينة الدراسة ، أن مفهوم

البيئة المستقرة والقدرة على بناء توقعات مستقبلية لدى الموظف السعودي ، تتمثل في عناصر مثل شعور الموظف بالعدالة في الترقية الوظيفية ، ووجود سياسات إدارية واضحة ، وأن الترقيات والمكافآت للمجدين ، وشعور الموظف بوجود فرص للترقي ، وهذه كلها عناصر تندرج تحت عامل " السياسات الإدارية " ، كذلك هناك عناصر تساهم في إشباع إحتياجات الأمن لدى الموظف السعودي ، وهو يقينه بأن النظام يطبق على الجميع ، وهذه العنصر يندرج تحت عامل " القيم السائدة ".

تساهم عناصر مثل توافر المعلومات ومصداقيتها بقدر كبير بجانب العناصر الأخرى في إيجاد أجواء مستقرة آمنة ، يمكن من خلالها التنبؤ بالمستقبل الوظيفي للفرد عضو التنظيم ، الأمر الذي يولد الثقة ، أما إذا شعر الموظف بأنه مهدد في حاضرة ومستقبله الوظيفي نتيجة غياب معظم أو كل هذه العناصر فسوف لا يميل إلى إظهار أي قدر من الثقة في التنظيم .

تأتي في المستوى الثاني الحاجة إلى الإنتماء و يقصد بها المشاركة في القيم والأهداف ، إن عناصر الثقة ، والمتمثلة في شعور الموظف بأن رئيسه شخص متدين يحرص على أداء الشعائر الدينية ، وكذلك شعور الموظف بكفاءة رؤسائه ، تندرج هذه العناصر تحت ما سمي بعامل " القيم السائدة " وهي إحدى العوامل الأربعة المكوّنة للثقة ، والمقصود بها العلاقة بين الموظف ورئيسه ، وطالما أن الثقة هي مفهوم شخصي ، وعاطفي ، لذلك فالأمر يتطلب علاقات شخصية تعتمد على المشاركة في القيم والأهداف حتى تتكون الثقة ، وقد أشارت العديد من الدراسات ، إلى الأهمية العالية والكبيرة للعلاقات الشخصية المعتمدة على القيم السائدة كعناصر مهمة لمكوّنات الثقة (Hanay 1967)، (Ouchi 1981)، (Sinetar 1988)، (Likert 1967). كما أن هذا المستوى من الإحتياجات " الإنتماء "، والمقابل لعامل " القيم السائدة " هو قاعدة الثقة ، حيث أن نشوء الثقة يؤدي إلى

تخفيف المديرين من عملية الإشراف ، تاركين لموظفيهم حرية العمل والإبداع ، الأمر الذي يؤدي إلى إشباع احتياجات على مستوى أعلى ، وقد أيدت عينة الدراسة هذا المفهوم ، حيث أن عناصر مثل حرص الرئيس على أداء الشعائر الدينية ، وشعور الموظف بأن رئيسه شخص متدين ، قد احتلت المرتبة الأولى من حيث أولويات الثقة لدى الموظف السعودي ، مما يؤكد أهمية القيم كقاعدة للثقة على الرغم من اختلاف الأهمية النسبية بالنسبة لعوامل كالسن والمستوى التعليمي أو المرتبة الوظيفية .

في المستوى الثالث تأتي حاجة الإحترام والتقدير ، فالمنظمة الأكثر مساواة بين العاملين تكون أكثر قدرة على إشباع احتياجات أكبر كالاحترام والتقدير ، الأمر الذي يولد الثقة في النفس ، وكذلك تزداد توقعاته وثقته في الآخرين ، فقد أظهرت النتائج ، أن عامل " توافر المعلومات " كأحد عوامل الثقة ، يتوافق مع احتياجات التقدير والإحترام ، حيث أن عناصر كشعور الموظف باحترام الإدارة لموظفيها ، وثناء الرؤساء على المجهودات في العمل ، وثقة الإدارة في قدرات موظفيها ، والتعامل الجيد من قبل الإدارة ، كلها عناصر تؤدي إلى إشباع حاجات أعلى ، وتقود إلى درجات أكبر من الثقة .

أما المرحلة الأولى من هرم ماسلو للإحتياجات ، فهي مرحلة تحقيق الذات، حيث يسعى الفرد إلى إشباع إحتياجات كالنمو والتطوير الذاتي والسماح بممارسة الطاقات الكامنة لإشباع الذات ، هذا الإحتياج يقابله عامل " الإبتكار وتحقيق الذات"، حيث يندرج تحت هذا العامل عناصر تؤدي إلى نشوء الثقة ، مثل تفويض الرؤساء لموظفيهم ببعض السلطات والتشجيع على الإبتكار والتجديد في العمل ، وعوامل أخرى تندرج تحت عامل " السياسات الإدارية "، كالمشاركة في صنع القرار ، وتوافر الفرص التدريبية .

إذاً يمكـن القـول ، إذا اسـتطاع التنظـيم أن يتحول إلى مصدر لإشباع الإحتـياجات الإنسـانية في مستوياتها المختلفة ، كما وردت في هرم ماسلو ، وما قابلهـا مـن عوامل وعناصر للثقة ، فإنها ستؤدي إلى نوع من العلاقة القائمة على الثقة بين التنظيم والعاملين فيه .

عوامل زيادة الثقة التنظيمية :

طالمـا أن المنظمة تعتبر مصدراً لإشباع الإحتياجات السلوكية، وطالما أن دراسـة (الطجـم ١٩٩٠) قد حددت عوامل الثقة التنظيمية في البيئة السعودية فإن هناك عوامل يجب على المديرين في المنظمات توفيرها ، تتلخص فيما يأتي :

أولاً : إن توفـير المـنظمات البيئـية الآمنة المستقرة لموظفيها ، وذلك من خلال سياسـات إداريـة واضـحة ومحـددة ، تتمثل في توفر العدالة عند الترقية الوظيفـية ، وتطبيق النظام على الجميع وإيجاد الشعور الفعلي لدى العاملين بوجود فرص للترقي ، وأن الترقيات والمكافآت للمجدين ، وأن يعمل التنظيم ليس فقط على توفير المعلومات ، بل الحرص على مصداقية هذه المعلومات حتى تتوفر لدى الموظف القدرة على بناء توقعات مستقبلية تشبع الإحتياجات النفسـية ، المتمـثلة في الحاجة إلى الأمن بشقيه المادي والنفسي ، والباعثة على الثقة التنظيمية .

ثانـياً : الإهتمام " بالقيم السائدة " كقاعدة للثقة لإشباع حاجات الإنتماء لدى الموظف ، حيـث أن العلاقات الشخصية القائمة على الثقة ، لها أهميتها في التخفيف مـن عملية الرقابة والإشراف ، والشعور بأن الرؤساء هم أشخاص متدينون أكفاء وأصحاب ثقافة عالية ، كلها عناصر تؤدي إلى زيادة الثقة .

ثالـثاً : أن تعمـد المنظمات إلى بناء هياكل تنظيمية وأساليب تشغيلية ، تعتمد على

الوثـوق فـي قدرات الموظفين ، واحترام آرائهم وإمكاناتهم ، والثناء على مجهوداتهـم فـي العمل ، حتى يمكن إشباع إحتياجاتهم للإحترام والتقدير ، الأمر الذي يولّد الثقة في النفس وفي الآخرين .

رابعـاً : على المنظمات أن توجد البيئة التنظيمية التي تسمح للعاملين فيها بممارسة طاقـاتهم الكامـنة ودفعهم للنمو والتطوير الذاتي ، عن طريق المشاركة في صنع القرار في مجال أعمالهم ونطاق خبراتهم ، وتفويضهم ببعض السلطات وتشجيعهم على الإبتكار والتجديد ، وتوفير الفرص التدريبية لصقل مهاراتهم وزيـادة قدراتهـم ، حيث أن توافر مثل هذه العناصر مدعاة لإشباع حاجات تحقيق الذات .

* * *

الهوامش

FOOT NOTES

1 – A. Maslow, "**Motivation and Personality**". New York : McGraw-Hill, 1970.

2 – R. Likert, "**New Ways on Managing Conflict**". New York : McGraw-Hill, 1976.

3 – I. Gibb, "**Trust : A new of personal and Organizational Development**". Guild of Tutors press, L. A., 1978.

4 – W. Bennis, Everything you always wanted to know about change. "**Environment, Planning and Design**". Summer 1971, p. 3 – 4.

5 – O. Mink, "**Developing and Managing Open organization**". Learning Concept, 1979, p. 46.

6 – J. Rotter, A. new scale for the measurement of interpersonal trust. "**Journal of personality and Social Psychology**". 1967, No. 35. P. 651.

7 – S. Jourard, ?"The Transparent Self". N.Y.Von Nostrant Co. 1967, p. 111.

8 – C. Rogers, "**On Encounter Groups**". N. Y. Harper Row, 1970. P. 7.

9 – J. Rotter, p. 651.

10 – J. Sullivan, The relationship between resolution approaches and trust. "**Academy of Management Journal".** 1981, No. 24, p. 803 – 815.

11 – M. Sinetar, Building trust into corporate relationship. :**Organizational Dynamics"**. Winter 1988, p. 73 – 79.

12 – J. Driscoll, Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. "**Academy of management Journal**". 1978, p. 44 – 56.

13 – G. Farris, Trust, culture and organizational behavior "**Industrial Relations**". 1973, No 12. P. 144 – 157.

14 – J. Driscol, p. 45.

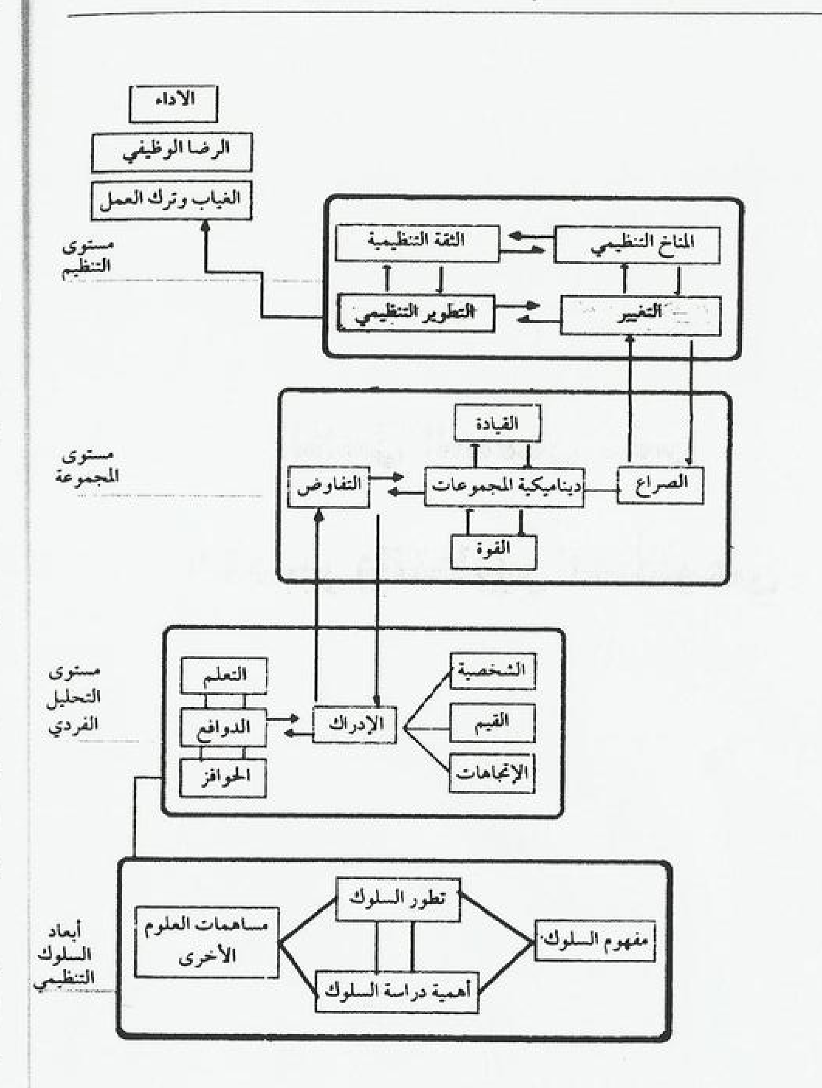
15 – D. Zand, "**Trust and Managerial Problem Solving**". Administrative Science Quarterly. 1972. P. 229 – 239.

16 – C. Argyris, "**Integrating the Individual and the organization". Communication and personal relations**". Homewood, 11. 1979.

١٨ – عبدالله الطجم " الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية " المجلة العربية للإدارة ، ١٤٠٢ ، العدد ٣ صيف ١٩٩٠م .

الفصل الخامس عشر

التغيير والتطوير التنظيمي



التغيير والتطوير التنظيمي

Change and Organizational Development

أصبح عالم اليوم بمختلف مجتمعاته المتقدمة والنامية يعيش في دوامة وصراع مع التغيير ، وذلك ناتج عن التقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما نتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي حتى أصبحنا نعيش في مجتمع المعلومات Information Society بعد أن كنا نعيش في عصر المجتمع الصناعي ومن قبله المجتمع الزراعي[1].

لقد نتج عن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية ، تغيير في المواقف والتوقعات والإحتياجات الإنسانية ، و بدأت ضرورة تغيير الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية لكثير من الأجهزة الإدارية حتى يمكنها ممارسة نشاطاتها بكفاءة وفعالية أكبر .

في الجانب الآخر نحن لا نعيش فقط في عالم سريع التغيير ، بل وفي عالم المنظمات ، حيث نعش في سلسلة من المنظمات ابتداء من الولادة و حتى الممات فنحن نولد في المستشفى ونتعلم في المدرسة ونعمل في كافة أشكال وأنواع المنظمات ، ونتعامل مع معظم المنظمات من خدمية وصناعية وتجارية وأمنية ، ومن هنا كانت التسمية " مجتمع المنظمات "[٣].

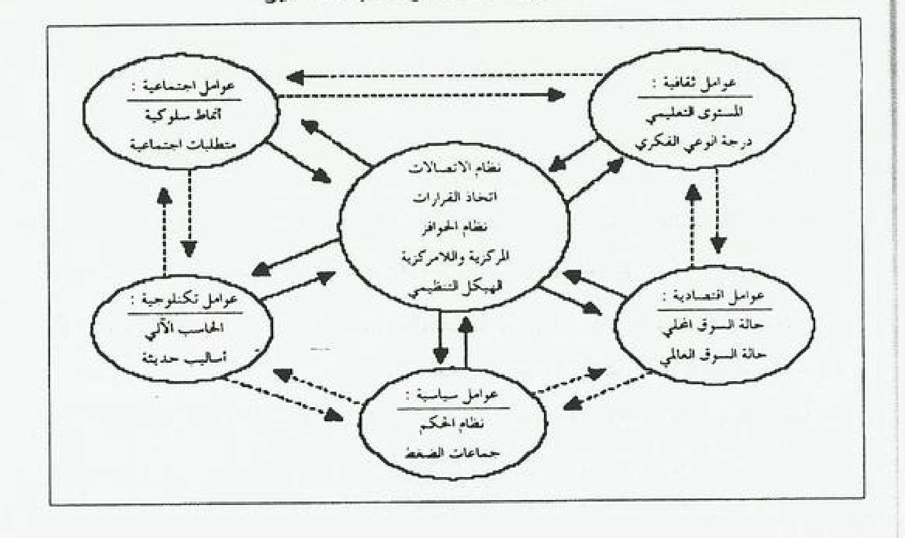
لقد أصبح وجود المنظمات اليوم ضرورياً لتحقيق ما لا يمكن تحقيقه فردياً، ويعتبر ازدياد عدد المنظمات وتنوع وتشعب وظائفها عاملاً حاسماً في سرعة التغيير ، فهي تؤثر وتتأثر بالمحيط Environment فهي جزء منه ولا يمكن عزلها عنه[٣].

إن دراسة المنظمات في فراغ والتي كانت سائدة في الستينات وأثرت في الفكر الإداري والتنظيمي لم تعد صالحة اليوم . حيث الواقع العملي والإتجاه الفكري التي أتت به النظريات الحديثة قد ساعد على الإتجاه نحو دراسة العلاقات المتبادلة بين المحيط والمنظمات ، فالعوامل الثقافية والاجتماعية والتقنية والسياسية عناصر متغيرة ، تؤثر في المنظمات وتتأثر بها ، لذلك فالعلاقة متبادلة كما يوضحه الشكل رقم (٢٢).

إذاً طالما كانت العوامل الخارجية متغيرة ، فإن المحيط الذي تعمل فيه المنظمات سيكون متغير ، وطالما أن المنظمات عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح Open Social System فإن المنظمات ستكون تحت ضغوط التغيير وعليها الإستجابة للمتطلبات الداخلية في التنظيم والخارجية في المحيط الذي يمارس فيه التنظيم نشاطه ، فمنظمات اليوم لم تعد ساكنة بل هي في حركة دائمة نتيجة الإختلال في التوازن بين العناصر والعوامل المختلفة التي تكون أساسيات المجتمع.

شكل رقم (٢٢)

العلاقة بين المنظمة والمحيط المتغير



التغيير :

لقد أضحت منظمات اليوم في كافة المجتمعات المتقدمة والنامية في دوامة وصراع مع التغيير ، وما أفرزة من متطلبات تفرض على المنظمات الإستجابة والتأقلم Adaptation إذا أريد لها البقاء .

فالتغيير يعني " **التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع**" [٤].

والتغيير نوعان :

التغيير العشوائي : Haphazard Change وهو ذلك التغيير الذي يحدث دون تدخل ويطلق عليه التغير .

التغيير المخطط : Planned Change وهو التغيير الذي يتم التحكم في مساره ويخطط لحدوثه ، ويندرج التطوير التنظيمي تحت هذا النوع من التغيير .

عوامل التغيير :

إذا كانت الإجابة عن كيف ولماذا يتم التغيير تتسم بالصعوبة ، فإن هناك بعض المحاولات للإجابة عن ماهية العوامل التي تؤدي للتغيير :

١ - **التقدم العلمي :** كانت المؤسسات التعليمية ولاتزال على مختلف مراحلها عامل تقدم وتغيير جبارة ، فالمؤسسات التعليمية مسؤولة عن الارتفاع في المستوى الاقتصادي والثقافي والتقني على مستوى الأفراد و الأمم ، مما يولد إحتياجات ودوافع وطريقة تفكير مختلفة و ينتج عنه تغيير في البيئة الاقتصادية والتنظيمية لمواجهة تلك الأنماط الجديدة من الإحتياجات والإتجاهات .

٢ - **التقدم في وسائل المواصلات والإتصالات :** لقد غير التقدم التقني خصوصاً في وسائل المواصلات والإتصالات من صورة العالم نفسه ، فقد ذكر الفن تافلر Alvin Toffler في كتابه الشهير " صدمة المستقبل Future Shock " أن العالم الكبير بمحيطاته وبحوره وقاراته قد أصبح عبارة عن قرية إلكترونية صغيرة تنقل أحداثه وتسمع بين الناس بصورة سريعة(٥).

٣ - **نمو المنظمات الكبيرة :** أدى الضغط السكاني المتولد عن الهجرات الداخلية أو من الخارج إلى كثير من المدن ، وكذلك تحول فلسفة ومفهوم دور الدولة من الدولة الحارسة إلى دولة الرفاهية ، بالإضافة لتبني خطط التنمية وما صاحبها من تغيير في التوقعات والإحتياجات إلى طلب كبير على الخدمات العامة

والخاصة ، وأدى إلى نشوء المنظمات الكبيرة التي أصبحت تميل إلى التخصص رأسياً وافقياً ، هذا النوع من التخصص قد أوجد طلباً على المعاهد والجامعات وأجهزة التدريب لتخريج كوادر متخصصة .

٤ - **المنظمات العالمية :** كنتيجة للتطور في وسائل الإتصال والمواصلات ، ونتيجة للإنفتاح العالمي والتبادل الثقافي والاقتصادي بين كثير من دول العالم أصبحت المنظمات لا تتسم بالضخامة فقط ، بل تتسم بالعالمية ايضاً مثل :

- الأمم المتحدة UN .
- منظمة الأقطار المصدرة للبترول OPEC .
- منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول OAPEC .
- وزارة الخارجية .
- الخطوط السعودية .
- رابطة العالم الإسلامي .

إن اتصال تلك المنظمات بالعالم الخارجي كبير ، وهذا يعني أنها تتصل بثقافات مختلفة ، ومع أنظمة وقوانين متباينة .

٥ - **التغيير في هياكل القوى العاملة :** نتيجة العوامل السابقة أصبح المديرون يتعاملون مع قوى عاملة أكثر استقلالاً وثقافة ، معظمهم متخصصون ، مما يعني أن هؤلاء لديهم دوافع واحتياجات تختلف عما سبقهم ، لذا كانت الحاجة ماسة إلى نظام حوافز أكثر فعالية ، وإلى أنماط جديدة من الاتصال وحل النزاعات والمفاوضات وبناء الثقة ، حتى يمكن جذب الكفاءات والاحتفاظ بها وحتى يمكن لهذه المنظمات أن تحقق أهدافها بكفاءة(٦).

إذاً ونتيجة للظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمات والتغيير السريع في

القيم والإتجاهات بين العاملين تزايد الإهتمام بالتطوير التنظيمي .

مفهوم التطوير التنظيمي :

هناك العديد من التعاريف للتطوير التنظيمي نستعرض فيما يلي أهمها :

لقد عرف وندل فرينش Wendell French التطوير التنظيمي بأنه : " **الجهد بعيد المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة ومتعاونة لثقافة التنظيم وجماعية العمل بمساعدة خبراء التغيير واستخدام علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العلمي Action Research** "(٧).

ويلاحظ من تعريف فرينش أن هناك صفات أساسية للتطوير التنظيمي مثل المعلومات الراجعة Feedback والبحث العلمي Action Research وتقييم الأداء Performance Appraisal.

أما وارن بينيز Warn Bennis فقد عرف التطوير التنظيمي : " **الإستجابة للتغيير ، وإستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والإتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغيير المتسارعة** "(٨).

ويلاحظ من هذا التعريف أهمية البعد التعليمي كاستراتيجية للتغيير في ثقافة المنظمة ومن هنا يبرز أهمية التعليم والتدريب في عمليات التغيير ، لكن يعاب على هذا التعريف إهماله للجوانب الأخرى كالهيكل التنظيمي والبعد التقني والوسائل التشغيلية الأخرى ، كما أن " الإستجابة للتغيير " والذي بدا بها تعريفه تمثل رد فعل للأحداث وليس استباق لما قد يحدث .

ولقد عرف ريتشارد بيكهارد Richard Beckhard التطوير التنظيمي : "**مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة**

العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية "(٩).

إن هذا التعريف هو أشمل التعاريف السابقة حيث يتناول المتغيرات الآتية :

١ – **نشاط تنموي مخطط** : بمعنى أن التطوير التنظيمي هو أسلوب تحليلي وتشخيصي Diagnosis يحمل في طياته خطط واستراتيجيات للإستفادة من الموارد المادية والبشرية وتطويرها لأداء أفضل .

٢ – **جهد يشمل التنظيم ككل** : إن أنشطة التطوير التنظيمي تتعلق بتنمية التنظيم ككل وليس جزء منه فقط ، فالجهد التطويري ينصب على الجوانب التقنية والسلوكية والإجراءات .

٣ – **إشراف الإدارة العليا** : يكون للإدارة العليا في أنشطة التطوير التنظيمي مصلحة في البرنامج التطويري ونتائجه ، فالتطوير يحمل معه مقاومة التغيير، لذلك فإشراف الإدارة العليا بجانب توفيره المعرفة والإلتزام بأهداف وبرامج التطوير، فانه يضمن التغلب على مقاومة التغيير .

٤ – **زيادة الكفاءة التنظيمية** : إن برامج التطوير التنظيمي تحاول أن تنقل المنظمة من ما هو كائن إلى ما يجب أن يكون ، أو ما يسمى بالوضع النموذجي Ideal Type وهذا يتمثل في الصفات النموذجية للتنظيم التي وردت في كتابات علماء التنظيم .

٥ – **التدخل المخطط** : يعتمد السلوك التنظيمي على عدد من وسائل واستراتيجيات التدخل المخطط Planned Intervention سواء في المجالات السلوكية أو التقنية أو البناء التنظيمي .

٦ – **استخدام علوم السلوك** : طالما أن الإنسان هو وسيلة التطوير وهو الغاية منه

فهو يمثل عنصراً هاماً وأساسياً كمدخل للتطوير ، لذلك تلجأ عمليات التطوير التنظيمي إلى علوم السلوك التطبيقي ومحاولة الإستفادة منه .

خصائص التطوير التنظيمي :

يوجد عدد من الخصائص من التعاريف السابقة للتطوير التنظيمي ، فهناك ما يفرق بين برنامج التطوير التنظيمي و برنامج التطوير الإداري Management Development حيث يركز الأخير على مجموعة من المديرين بغية تغيير نمط الأداء وهو يعتبر جزءاً من نشاطات التطوير التنظيمي ، والتطوير التنظيمي ليس عبارة عن أسلوب محدد كبرامج التدريب ، لكنه أحد أدواته ، ويمكن تحديد الصفات والخصائص الآتية للتطوير التنظيمي في :

١ - أنه برنامج مخطط للتغيير وليس عشوائي يشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية .

٢ - أنه جهد بعيد المدى Long – Term effort .. حيث لا تظهر نتائج التطوير التنظيمي في المنظمات الكبيرة قبل مرور سنتين أو أكثر ، وذلك نتيجة تعامله مع العديد من المتغيرات ، وتعتبر طول الفترة الزمنية التي يستغرقها البرنامج أحد المشاكل التي تواجه المديرين لأن المكافآت وقياس نجاح المديرين عادة ما تبنى على تحقيق أهداف قصيرة المدى .

٣- يتعلق بمهمة التنظيم ، فبرامج التطوير التعليمي لا تعمل في فراغ بل هي منصبة على تحسين الوسائل والعمليات والبناء التنظيمي في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة .

٤ - موجه إلى حل المشاكل Problem Solving حيث تطبق النظريات والبحوث من عدد من فروع العلم والمعرفة بما في ذلك العلوم السلوكية في محاولة لإيجاد

حلول للمشاكل التنظيمية .

٥ - الطبيعة العملية Action – Oriented لبرامج التطوير التنظيمي حيث يهدف إلى تغيير فعلي ، وهذا ما يفرقه عن كثير من مجهودات التدريب وحلقات المناقشة التي تهدف إلى زيادة المعلومات والمهارات المعرفية التي يفترض في الفرد تطبيقها ، فبرامج التطوير تبدأ بالتشخيص والتطبيق والمتابعة بصورة علمية .

٦ - إن مجهودات التطوير التنظيمي موجهه أساساً نحو المجموعات Teams & Group فطالما أن هناك تخصص وتقسيم للعمل فهذا يعني أننا نعمل في مجموعات ويبقى الهدف هو إيجاد مجموعات عمل ذات كفاءة عالية .

٧ - تركز برامج التطوير التنظيمي أساساً على تغيير الاتجاهات والسلوك لأن من شأن ذلك أن ينعكس على حماس ورغبة الأشخاص في التطوير وتقبل التغيير والالتزام ببرامج التطوير .

٨ - يركز التطوير على مفاهيم التجربة في التعلم لأن برامج التطوير التنظيمي تعتمد أساساً على برامج فعلية وعملية وهذا يحتاج إلى أدوات لقياس مدى نجاحها أو احتياجها للتعديل هذا إذا أريد للتغيير أن يأخذ مكانه في التنظيم .

٩ - وأخيراً من خصائص التطوير التنظيمي الإستمرارية والمشاركة .. فهو عملية مستمرة ومتجددة لتحسين المناخ التنظيمي ، ويشارك في مراحله المختلفة كافة أعضاء التنظيم والذين يمثلون المصدر الرئيسي لقوة الدفع للتطوير .

مراحل عملية التطوير التنظيمي :

تعتبر عملية التطوير التنظيمي عملية معقدة ، وقد يستغرق البرنامج التطويري سنة أو أكثر ابتداء من التصميم حتى التطبيق والتقييم ، وتمثل الخطوات

الآتية المراحل التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي :

١ – **التشـــخيص المبدئي :** تمثل مرحلة Initial Diagnosis أولى المراحل ، يجتمع مستشارو التطوير مع الإدارة العليا لتقرير طبيعة المشكلة تحت الدراسة وتحديد مدخـــل التغيير المناسب وكذلك للحصول على الدعم الكامل للبرنامج التطويري وفـــي هذه المرحلة الأولية يحاول مستشاري التطوير الحصول على المعلومات الأولية عن طريق المقابلة الشخصية مع الأشخاص المؤثرين في التنظيم .

٢ – **جمـــع المعلومات :** تتمثل هذه المرحلة **Data Collection** في الاستقصاء وكافة طرق جمع المعلومات لتقرير مدى ملاءمة المناخ التنظيمي والمشاكل السلوكية وعـــادة مـــا يجـــتمع المستشـــارون مع مجموعات العاملين للحصول على ما يحتاجونه من معلومات .

٣ – **المواجهـــة واســـترجاع المعلومات :** تقوم مجموعات العمل في هذه المرحلة **Data Feedback and Confrontation** بمـــراجعة المعلومات بعد تصنيفها وتحليلها لتوحيد أفكارهم وآرائهم للوصول لأولويات التغيير .

٤ – **التخطـــيط العملـــي وحل المشاكل :** في مرحلة **Planning and Problem Solving Action** تســـتخدم المجموعـــات نتائج تحليل المعلومات لتحديد توصيات محددة للتغيـــير ، حيـــث تنصب المناقشات على المشكلة الحقيقية ومن ثم توضع خطة تحدد فيها المسؤوليات وتوقيت الإنتهاء من تطبيق البرنامج التطويري .

٥ – **اســـتراتيجيات الـــتدخل :** بعـــد أن يتم التخطيط الفعلي يقوم المستشار باختيار وسيلة التدخل **Type of Intervention** المناسبة للتطوير التنظيمي حيث يعتمد ذلك علـــى طبيعة المشكلة ، فأساليب التدخل ربما تركز على الأفراد أو المجموعات أو الجوانب الهيكلية في التنظيم وقد تشمل التنظيم ككل .

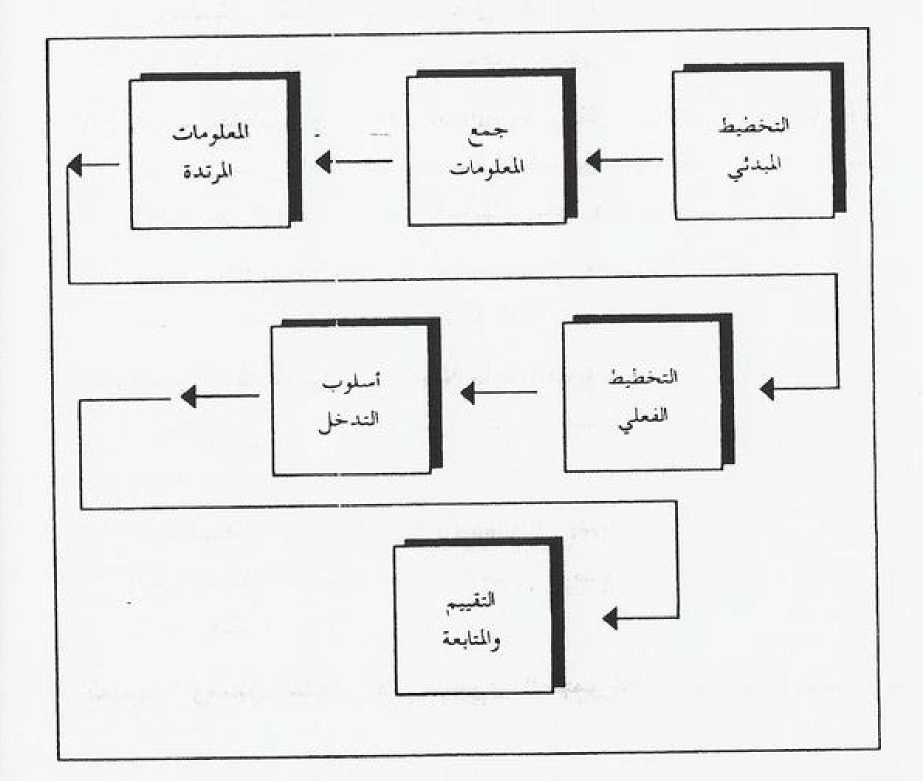
٦ – **التقيـــيم والمتابعة :** في هذه المرحلة **Evaluation and Follow-up** يقوم المستشار

بمساعدة التنظيم بتقييم نتائج مجهودات التطوير التنظيمي وتطوير برامج أخرى لبعض الجوانب التي لاتزال تحتاج إلى تغيير .

والشـــكل رقم (٢٣) يوضح المراحل المختلفة التي يمر بها برنامج التطوير التنظيمي .

شكل رقم (٢٣)

المراحل المختلفة في عملية التطوير التنظيمي



استراتيجيات التدخل للتطوير التنظيمي :

يقصد باستراتيجيات التدخل للتطوير التنظيمي OD Interventions كافة الأنشطة الموجهة لدعم البرنامج الشامل للتطوير التنظيمي والذي يحدد من قبل المستشار والمديرين في التنظيم ، إن هناك عدة وسائل للتدخل على مستوى الفرد أو المجموعة أو على مستوى المنظمة .

أولاً : وسائل التدخل على مستوى الفرد : وتهدف إلى تطوير كفاءة الفرد ورفع أدائه ، يندرج تحت هذه المجموعة على سبيل المثال :

(١) **تدريب الحساسية** Sensitivity Training ويطلق عليها ايضا (T-Group) وهي عبارة عن لقاءات غير مبرمجة للمجموعة حيث يتعلم المشاركون مهارات العلاقة بين الأشخاص وزيادة حساسيتهم نحوا لآخرين .

(٢) **التدريب الإداري** Management Training وهو عبارة عن لقاء تعليمي مبرمج يطور فيه المشارك قدراته ومهاراته الإدارية .

(٣) **الدور التفاوضي** Role Negotiation وهو تفاعل مبرمج بين الأفراد لتوضيح والتفاوض على الأدوار التي يمكن أن يقوم بها كل فرد من مجموعة العمل المشتركة .

(٤) **التخطيط الوظيفي (المهني)** Career Planning وهو عبارة عن لقاء مبرمج لمساعدة الفرد للتخطيط لمساره الوظيفي ووضع برنامج يمكن أن يساعده على النمو والتطور وظيفياً .

ثانياً : وسائل التدخل على مستوى المجموعة : تهدف هذه المجموعة إلى

زيادة قدرة المجموعات على العمل الجماعي وزيادة فاعلية الإتصال فيما بينها ، ويندرج تحتها .

(١) **بناء الفريق** Team Building عبارة عن خبرات مبرمجة لمساعدة أعضاء الفريق على تحديد أهدافهم وتحسين سبل الإتصال فيما بينهم حتى يصبحوا مجموعة عمل متجانسة وفعالة .

(٢) **العملية الإستشارية** Process Consultation وفي هذا النوع تتم ملاحظة التفاعلات التي تتم داخل المجموعة من عملية الإتصالات واتخاذ القرارات وأسلوب حل الخلافات حيث يقوم طرف ثالث بإعطاء النصح حول أساليب تحسين تلك العمليات .

(٣) **بناء العلاقة بين المجموعات** Intergroup Team Building عبارة عن مشاركة منظمة ومبرمجة للخبرات بين مجموعتين أو أكثر في سبيل وضع الأهداف المشتركة وتحسين العلاقة والإتصال بين مجموعات العمل لتصبح أكثر تنسيقاً وفاعلية .

ثالثاً : وسائل التدخل على مستوى المنظمة : يصبح الهدف هنا هو تحسين وزيادة فاعلية التنظيم ككل .

(١) **المعلومات الراجعة**

(٢) Survey Feedback وهي عبارة عن جمع منظم وشامل للمعلومات لتحديد الإحتياجات والإتجاهات وتحليل النتائج والتخطيط لتغيير وتطوير ما يتعارض مع مصلحة العمل .

(٢) **الإدارة بالأهداف** Management By Objectives وهنا يتم بناء إطار عام على

مستوى التنظيم بحيث تصبح الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية واضحة ومحددة وتصب مع الأهداف الأساسية للتنظيم ولا تتعارض معها .

(٣) **الشبكة الإدارية Managerial Grid** حيث تركز المرحلة الرابعة والخامسة على بناء نموذج مثالي ومن ثم محاولة تطبيقه على المنظمة ومعرفة الفجوات التنظيمية ومحاولة حلها .

مزايا وعيوب التطوير التنظيمي :

يعتبر التطوير التنظيمي وسيلة ناجحة للتعامل مع المحيط المتغير لمنظمات اليوم ولمواجهة الإحتياجات والمتغيرات الداخلية للتنظيم نفسه من عوامل تقنية أو سلوكية أو أساليب تشغيلية ، فمن مزايا التطوير التنظيمي أنه يتعامل مع التغيير بفاعلية ويساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها المتغيرة ويساعد المنظمة على إحداث تحسينات وسد الثغرات التي تحدث نتيجة التطور الهائل في التقنية أو التغيير في الإحتياجات الإنسانية ، فالتطوير التنظيمي كمدخل سلوكي يسعى إلى تحسين الدوافع والإنتاجية ونوعية العمل والرضاء الوظيفي وبناء فريق العمل وطرق حل الخلافات والتقليل من الصراعات ، كما يعمل على التخفيف من العوامل السلبية كالغياب وترك العمل ، كما أن التطوير التنظيمي يعمل على خلق أجواء مناسبة في التنظيم وزيادة الثقة بين العاملين والإلتزام[١٠].

والتطوير التنظيمي كنظام معقد لاشك أن له عيوبه ومحدودياته فهو يستغرق وقتاً طويلاً نسبياً كما أنه باهظ التكاليف مقارنة بالبرامج الخفيفة كالتدريب وغيره ، كما يعاب على التطوير التنظيمي أنه يتطلب الصراحة والإنفتاح على الآخرين مما يعرض الخصوصيات لتصبح ظاهرة على السطح كما أنه يطوع

السلوك الفردي ليستجيب للسلوك الجماعي ، كما يعاب على التطوير التنظيمي أنه يركز كثيراً على الجوانب السلوكية بدلاً من الأداء الوظيفي ، وفي الدول النامية يعاني التطوير التنظيمي من نقص شديد في المعومات وتبادلها ، كما أن كثيراً من المحسوبين على هذا لحقل لا ينتمون له أصلاً مما ينتج عنه برامج تغيير ضعيفة أو غير ناجحة ، والجدول رقم (٨) يلخص تلك المزايا والعيوب .

جدول رقم (٨)

مزايا وعيوب التطوير التنظيمي

مزايا	عيوب
• التطوير المتكامل في التنظيم	• يستغرق وقتاً طويلاً
• زيادة الأداء	• باهظ التكاليف
• زيادة الرضاء الوظيفي	• إحتمالات الفشل عالية
• تحسين العمل الجماعي	• بطيء العائد
• زيادة الدوافع	• التعدي على الخصوصيات
• حل الخلافات والصراعات	• نتائج سلوكية عكسية
• الإلتزام	• الخضوع لرأي المجموعة
• تقليل الغياب وترك العمل	• صعوبة التقييم
• فرص التعلم للفرد والجماعة	• شح المعلومات لدى بعض الثقافات

* * *

الهوامش

FOOT NOTES

1 – Alvin Toffler, "**Future Shock**" Bantam Book, 1980. P. 25.

2 – Robert Presthus, "**The organizational society**" N. Y, St. Martin, 1978, p. 8.

3 – Paul E., Mott, **The Characteristics of Organizations**, (N. Y. Harper Row, 1972) p. 17.

4 – Richard. "**The Organization in a Changing Environment**" "Calif., Addison-Wesley Co) 1973, p. 23.

5 – Alvin Toffler, 1980, p. 28.

٦ – د. عبدالله عبدالغني الطجم "**مدى استجابة الوزارات والمؤسسات العامة السعودية لعوامل التغيير**" جدة ، مركز النشر العلمي ، جامعة الملك عبدالعزيز .

7 – W. French & Bell "**Organization Development** (N. J., Prentice-Hall 1973) p. 15.

8 – W. Bennis, "**Organization Development : Its Nature, Origins, and Process**" (Adisson – Wesley, 1969), p. 2.

9 – R. Beckhard "**Organization Development : Strategies and Models**" Adisson – Wesley, 1973) p. 9.

١٠ – د. عبدالله عبدالغني الطجم " **الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية** " م ١٤، العدد الثالث ن صيف ١٩٩٠م ، ص ١٤ .



المراجع

REFERENCES

المراجع

REFERENCES

أولاً : المراجع العربية

أ ـ الكتب

أحمد ، لطفي بركات " **القيم والتربية** " (الرياض : دار المريخ ١٩٨٣م) .

أندرو سيزلافي ومارك والاس " **السلوك التنظيمي والأداء** " معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩١م .

الحنيطي ، محمد " **الصراع التنظيمي : أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن** " (عمان : الجامعة الأردنية ١٩٩٣م) .

سيزاري ، بول " **القيم** " ترجمة عادل العوا (بيروت : منشورات عويدات ١٩٨٣م) .

الطويل ، هاني عبدالرحمن " **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في النظم** " (عمان : الجامعة الأردنية ، ١٩٨٦م) .

النمر ، سعود بن محمد " **السلوك الإداري** " (الرياض : جامعة الملك سعود ، ١٩٩٠م) .

هاشم ، زكي محمود، " **الجوانب السلوكية في الإدارة** " (الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٣٩٨ هـ) .

ب – الدوريات

الذيب ، مدحت محمد ، "جوانب في الصراع التنظيمي " **المجلة العربية** ، العدد الثالث ١٩٨٧م .

زايـــد ، عـــادل محمد ، " العلاقات التبادلية بين متغيرات التعلم الفردي والتعلم التنظيمي " **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، العدد الأول ، المجلد الأول ، نوفمبر ١٩٩٣م .

ســـليمان ، مؤيـــد سعيد " المناخ التنظيمي : مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر "، **المجلة العربية للإدارة** : العدد ١ شتاء ١٩٨٧م .

الطجـــم ، د. عـــبدالله عبدالغني ، "مدى استجابة الوزارات والمؤسسات العامة السعودية لعوامل التغيير جدة ، مركز النشر العلمي ، جامعة الملك عبدالعزيز .

الطجـــم ، د. عـــبدالله عبدالغنـــي " الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية السعودية " **المجلة العربية للإدارة**، مجلد (١٣) العدد ٣ صيف ١٩٩٠م .

عسكر ، سمير أحمد " دور الصراع في الإدارة " **المجلة العربية للإدارة** ، العدد ١ المجلد الثامن (عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ١٩٨٤م) .

أولاً : المراجـــع الأجنبيـــة

أ ـ الكتب

Adler, N. J., "**International Dimensions of Organizational Behavior**" 2nd (Boston : PWS-Kent, 1991).

Allport, GW., "**Personality**". (N.Y. Holt, 1937).

Arggrs, C., "**Personality and Organization : The conflict between system and the individual**" (Nwy Eork : Harper 1956).

Argris, C., "**Integrating the individual and the organization**", (New York : Willy, 1946).

Arggris., "Personality and Organization", (N.Y. Harper & Row, 1975).

Barlow, X. and Eisen G.**, Purchasing Negotiations**", (Boston, CB Co. 1983).

Barton R. amd Chappell W., "**Public administration the work of governmnt**" (Illinois : Scott, Foresman and Company 1985).

Bass B. and James V., "**Training in industry : The Management pf Leadering**" (Belmont, Calif, 1966).

Bales, R. F., "**Personality and interpersonal behavior**", (New York : Holt 1970).

Beckhard R., "**Organization Development : Strategies and Models**" (Adison Wesley, 1973).

Bennis, W., "**Why Leaders Can´t Lead**", (CA,: Jossey-Bass Publishers, 1990).

Bennis, W. and Schein R., "**Interpersonal Dynamics**" (Homewood, III : Dorsey, 1968),

Bennett, R., "**Managing personnel and performance and alternative approach**" (London : Business Books, 1981).

Bertrand, A. L., "**Basic Sociology**", 2nd ed. (N.Y. Vrofts, 1973).

Blake, R. an Jane Mouton, "*The new managerial Grid*" (Houston,: Gulf Publishing

Co., 1978).

Cottrel, N. B., **"Social Facilitation"** in C. G. McClintock ed., "Experimental Social Psychology" (New York : Holt Rinehart and Winston, Inc. 1972).

England, G.W.O., O. Dhingra and N. Agarwal **"The manager and the man A cross-cultural study of personal values** (Kent State University 1974.

Hitt et al., "**Effective management**" 1979.

Fiedler, F. E., "**A theory of Leadership Effiectiveness**" 9New York : Mcgraw Hill. 1967).

French, W. and . Bell "**Organization Development**" (N. J., Prentice-Hall 1973).

Gellerman, S. W., "**Management by Motivation**" (New York : American Management Association, 1968).

Gibbk J. "**Trust : A new view of personal and Organizational Development**" (Guild of Turors Press, L. A., 1978).

Gray J. and F. Stake "**Organizational Behavior Concepts and Applications**" (Toronto : Bell and Howell Company 1980).

Greenberg, J. and R. Baron, "**Behavior in organizations** (Boston : Allyn and Bacon; 1993).

Guth, W. and R. Tagiuri "**Personal values and corporate stratigies**" Harvard Business Review, Septemper – October 1965).

Haney W., "**Communication and interpersonal relations**" (Hewood, II. 1979).

Herzberg, F., Mausner B. and Snyderman B., "**The Motivation to work**" (New York : Wiley 1059).

Hilgard. E. and Gordon Bower, "**Theories of Learning**" (Englewood Clifts, N. J.: Prentic-Hall, 1966).

Hill, W. and Engan, D. "**Readings in Organization Theory a behavioral approach**" (Boston : Allyn and Bacon, Inc. 1967).

Hodgett, R. M., "**Management**" (New York : Academic Press Inc. 1985).

Hodgetts, R., "**Personnel – Human Resource management**" Illioniou : Irwin Wc. 1986.

Hull, C. L., "**Abehavior System : An Introduction to Behavior Theory**" (New York : Yale niversity, 1972).

Ivancevich, J. ed., "**Organizatiinal behavior and Perfornance**" (Good Year Co.

Calif. 1997).

Johnson, D. and Johnson F., "**Joining Together**" (Prentice-Hall, 1975).

Jourhard, S., "**The transparent self**" (N.Y. Van Nostrand Co. 1964).

Kelly, J. "**Organizational Behavior**" (Homewood, Ill : Irwin, 1974).

Kolb, D., I. Rubin, and Mclntyre J., "**Organizational Psychology : Readings in Human Behavior in Prganization**" 4th Edition, (Englewwod Cliffs, N. J. Prentic-Hall, Inc. 1984).

Lax, D. and J. Sebenius "**The manager as Negotiator**" (N. Y. Free Press, 19860).

Lee, R.D., "**Public Personnel System**" (Baltimore: University Park Press, 1979).

Lemon·N. "**Attitudes and Their measurement**" (London : B. T. Batsford Ltd. 1973).

Likert, R., "The Human organization**" New York : Mc Graw-Hill, 1967).**

Likert, R., "New Ways·of Management onflict" (New York : Mc Graw-Hill. 1967).

Littwere, J., "**The analysis of Organizations**" (New York : John Wiley ans Sons, 1973).

Litwin, G. and Stringer R., "**Motivation and Organizational Climate**" (Boston : Harvard University 1968).

March, J. and Simon H. "**Organizations**" (N. Y. Joh Wiley and Sons 1958).

Maslow, W., "**Motivation and Personality**" (New York : Mc GrawHill, 1970).

Mathis R. and Jackson J., "**Personnel Conmtemporary Perspectives Applications**" 3rd Edition (New York : West Publishing Company 1982).

McClelland, D. C., "**The Achievement motive**" (New York : Appleton-century-crofts 1053).

McKinney J. and Lawrence H., "**Public administration : Blanacing Power and Accountability**" (OAK Part, Illinois : Moore Bublishing Comapy Inc. 1979).

Mnk, O., "**Development and Managing Open Organization** (Learning Concept, 1979).

<ott, E., "**The Characteristics of Organizations**" (N.Y. Harper Row, 1972).

Natemeyer W. "**Classic of Organizational Behavior**" (OAK Part, Illinois : Moore

Publishing Company, Inc. 19878).

Beal, M. and Bazeman, M., "**Cognition and Rationality in Negotiation**" (N. Y.: Free Press, 1991).

Presthus, R., "**The Organizational Society**" (N.Y. StMartin's Press 1978).

Pitts, R. and Woodside, A., "**Personal Values and Consumer psychology**" "Toronto : Lwxington Books 1984).

Robbins, S., "**Organizational Behavior" (Englewood Cliffs**. N. J.: Prentic hall 1979).

Robert, R., "**The Organization in a Changing Environment**" (Calif, Addision-Wesley Co. 1973).

Rogers, C., "**On Encournter Groups**" (N. Y. Hauper Row 1970).

Rosenberg, M. and Others, "**Attitude Organization and Change**" (New Havene : Yale University Press, 1960).

Russell, B., "**Power : A New Social Analysis** (N. Y. Norton & Company, 1938).

Schein, E. H., "**Organizational Culture and Leadership**" (Sanfrancisco : Jossey-Bass Publishers, 1986).

Scott, W. G., T. R. Mitchell and P. Birnbarum, "**Organization Yheory-a structural and Behavioral analysis**" (Illinois R. D. I. Inc. 1981).

Shafrits J. and Whitbeck, P., "**Classics of Organization Theory**, Inc. 1978).

Silverman, R., "**Psychology**" N. Y. Crofts. 1971).

Starke F. Gray J., "**Organizational behavior concepts and applications** 2nd Edition (Columbus : A bella du Howell Company, 1980).

Timm, P. and Peterson, B., "**People at Work – Human Relations in Organization**" (New York : West Pub. O,. 1980).

Toggler, A., "**Future Schock**" (Bantan Book, 1980).

Vocino, . and Rabin J. "**Contemporary Public Administration**" (New York : Harcourt Brace Jovanovich, Inc. 1981).

Vroom, V., "**Work and Motivation**" (New York : Wiley 1946).

Walton, R., "Interpersonal Peacemaking" (Reading Mass : Addison-Wesley 1969).

Weber, M., "**The Theory of Social and Economic Organization**" (Glence, III,

pre Press, 1957).

Aalton, M., :Interpersonal Peacemaking" (Reading Mass : Addision-Wesley 1969).

Williams, J. C., "**Human Behavior in Organizations**" Cincinati : South-Weston Pub. Com, 1978).

Wern, D. Voich, "**Management Process, Structure and Bahvior**" 3d. Add. (New York : John wiley and Sons 1984).

Zimbardo, P., Ebbson E. and Maslach, C., "**Influncing attitudes and changing behavior**" (Menlo park : AWP Company 1977).

ب - الدوريات :

Adams J. S., "Toword and understanding of inquity" **Journal of abnormal and social pxychology** 67, (1963).

Alderfer, C.P., "Personality and Empirical Test of a New Theory of Human Needs", **Organizational Behavior and Human performance**, 4 (1969).

Ansari M. and H. Baumgarlel "The personal orientation – organizational cilmate fit and manageraial success" **Hum,an Relations**, Vo, 35 # 12, (1982).

Ashforth, B., "Climate Formation : Issues and Extensions" **Academy of Management Review**. (1985). Vo. 10, No. 4.

Bennis, W., Everthing you always wanted to know about change. "**Evnvironment, Plainning and Design". Summer (1971).**

Bernardin, J. John "The Relationship of Personalit Variables to Organizational Withdrawal, **Personality Psychology**, Spring (1977).

Cummings, L. L. "Toword Organizational Behavior" **Academy of Management Review,** January 91978).

Downey, H. and D. Hillriegel, "Organizational Climate and Job Satistaction : A Comparative Analysis" Journal of **Business Research**, Vo. 2 # 3 (July 1974).

Discoll, J. Trust and participation in organizational decision making as perdictors of satisfaction. "**Academy of mangement Kournal**". (1978).

Farris, G. :Trust culture and organizational behavior. "**Industrial Relations**". (1973). 12.

Field R. and M. Abelson "Climate : Areconceptualization and proposed model" **Human Relations** V. 35. No. 3, (1982).

Fiorehand G. and B. Gilmaer, "Environment variation in studies od organizational behavior" **Psychological Bulletin**, (1964). # 62.

Glenn, E. S. "**International Journal of Intercultural Relations** Vol. I (N. Y.: Pergmon, 1984).

Godman, P. and A. Friedman "An examincation of Adoms theory of inequity" **Adiminstrative Science Quarerly** 16)197).

Graham, J. L. "The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations" **Journal of International Business Studies**, 16 (1), (Spring 1985).

house, R. and L. Wigdor, "Herzberg's Dual factor Theory of Job Satisfaction and Motivation" **Personal Psychology** 20 (Winter 1967).

Jackodsky E. and J. Slocum, : "A longitudinal study of climates" **Journal of organizational behavior**, Vo. 9. (1988).

Joyce, W. F. "Collective climate : for agreement as basis for defining aggregate climate in organization" **Academy management Journal**, Vol. 27, No. 4.

Koys D. and T. Decotiis "Inductive measure of psychological climate" **Human Relations**, Vo. 44. 3. (1993).

Kublin, M. "The japanese Negotiating Style", **Industrial Management** 29 (May0June 1987).

Mairer, R. F., "Assets and Liabilities in Group Problem Solving" **Psychological Rewiew** 74. (1967).

Maslow, A. "A Theory of Human Motivation" **Psychological Review** 50 (1943).

Porter L. W. and R. Steers, "Personal Factors in Empolyee Turnover and Absenteeism", **Psychological Bulletin**, Vol. 80, (1973).

Posner, B. Z., and Munson, "The inportance of personal values in understanding organization behavior" **Journal of Humann resource Management** 18 (1979).

Pruitt, D. ed., Effects of Trust : **Journal of Fersonality and Social Psychology**" 38, No. 1 (1980).

Putti, J. and J. Singh "The Organizational Climate Factors and Dimensions of Job Satisfactions in a Law Enforcement Agencys" **International Review of Administrative** Scinces, Vo. 54, (1988).

Qualls. W., and c. Puto :Organizational climate and decision framing – an intergrated approach to analyzing industrial buying decisions" **Journal of Marketing research**, Vo. XXVI May (1989).

Reeder J. A. "When West Meet East", **Business Horizons**, 30 (1), (1987).

Rotter J. A. new scale for the measurement of interpersonal trust. "**Journal of personality and Social Psychology**. (1967).

Schmidt S., and Kochan A. "Conflict Toward Conceptual" **Administrative Science Quarterly**, (1972) 17.

Schneider, B., 'Organizational Climate – Individual Preferences and Organizational Realities" **Journal of Applied Psychology**, Vol. 56. 3. (1972).

Sinetar M. Building trust into corporate relationships "**Organizational Dynamics**". Winter (1988).

Sullivan, J. The relationship between conflict resoulution approaches and trust. "**Academy of Management Journal**". (1981), 24.

Tagiuri R., "The concept of organizational climatem In R. Tagiuri and G. Litwin [Eds] **Organizational climate : Exploration of a concept**, (Boston : Harvard University press, 1968).

Tannenbaub. R. and Fred Massarik, "Leadership, A Frame of Reference, "**Management Science**, (October 1957).

Zand D. "Trust and Managerial Problem Solving" **Administrative Science Quarterly**, (1972).